

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

KIZZY DAMIAN

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DR. FLY, COM RELAÇÃO
À POLÍTICA DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS PROPOSTA PELA EMPRESA,
BASEADO NA UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS.**

FLORIANÓPOLIS

2007

KIZZY DAMIAN

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DR. FLY, COM RELAÇÃO À
POLÍTICA DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS PROPOSTA PELA EMPRESA, BASEADO
NA UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina de Estágio Supervisionado – CAD5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina.

Professor Orientador: Dr. Marcos Baptista Lopes
Dalmau.


FLORIANÓPOLIS

2007

KIZZY DAMIAN


ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DA DR. FLY, COM RELAÇÃO À
POLÍTICA DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS PROPOSTA PELA EMPRESA, BASEADO
NA UNIDADE DE FLORIANÓPOLIS.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua
forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração
da Universidade Federal de Santa Catarina, em 29 de junho de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios


Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau
Orientador



Prof. Pedro Moreira Filho
Membro



Prof. Dr. Rolf Hermann Erdmann
Membro

Para meus pais que sempre estiveram presentes,
me incentivando e apoiando, em todos os
momentos em que fraquejei ou demonstrei
cansaço.

AGRADECIMENTOS

Meus mais sinceros e profundos agradecimentos:

Aos meus pais, pela orientação religiosa e social, pela educação e princípios, e pelo exemplo de vida e união que me fazem seguir acreditando no valor da família.

Ao meu marido, pelo amor incondicional, pelas palavras de apoio e incentivo, pela dedicação nas tarefas divididas e pela paciência nos momentos de minha ausência.

Aos professores do curso de Administração da UFSC, e em especial ao Professor Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau (orientador), pela abnegação e pelo desprendimento em compartilhar seus conhecimentos, *que contribuíram significativamente para meu enriquecimento intelectual.*

Aos proprietários da empresa e funcionários, pela espontaneidade e gentileza com que me receberam e pela disponibilização das informações que viabilizaram este estudo.

Aos colegas de curso, pela solidariedade, companheirismo e cumplicidade em todos os momentos de minha vida acadêmica.

“Diante das adversidades, a vida nos ensina que
só há três alternativas possíveis: enfrentar,
combater e vencer”.

Mário Covas

RESUMO

DAMIAN, Kizzy. **Análise da Satisfação dos funcionários da Dr. Fly, com relação à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa:** baseado na unidade de Florianópolis. 2007. 152f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau

O objetivo principal deste trabalho é analisar o nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly, com relação à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa, baseado na unidade de Florianópolis. O método utilizado nessa pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por um estudo exploratório e descritivo. Os dados foram coletados através de questionário com perguntas abertas e fechadas com os funcionários e entrevistas semi-estruturadas com os gestores. A abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa. Fizeram parte da pesquisa todos os oito funcionários da empresa, desconsiderando-se os prestadores de serviço. Primeiramente, foram realizadas as entrevistas com os três diretores individualmente com o intuito verificar os objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos, identificar os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly, e a percepção dos gestores quanto à necessidade e eficiência desses planos. Posteriormente, foi verificado o nível de satisfação dos funcionários com base no questionário aplicado, e em seguida foram feitas análises comparativas entre as colocações dos empregados e empregadores. Frente às respostas apresentadas, foi possível verificar que, de acordo com a maioria dos entrevistados, dos 14 benefícios e incentivos analisados, 8 foram classificados como muito bom ou bom, 1 foi considerado regular e cinco permaneceram sem opinião, sendo que nenhum foi considerado ruim ou péssimo. Sendo assim, é possível identificar que o nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly com relação aos benefícios e incentivos propostos é bom, mas também fica evidente concentração de respostas sem opinião por nunca terem usufruído ou não os possuírem. Isso demonstra que determinados benefícios e incentivos são limitados para alguns funcionários ou não estão de acordo com suas reais necessidades. Ainda constatou-se algumas incongruências e também insatisfações relacionadas a alguns aspectos que fazem parte da política de benefícios e incentivos, tais como, o desejo dos funcionários por maiores incentivos financeiros, auxílio refeição mais compatível e para todos, maior higiene no local de trabalho, e atenção ao temperamento explosivo dos gestores em momentos de tensão. Por fim, foram apresentadas propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa.

Palavras-chave: nível de satisfação, benefícios, incentivos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow.....	25
Figura 02: Organograma da Dr. Fly.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Fatores de Motivação e de Manutenção de Herzberg.....	29
Quadro 02: Prós e contras da remuneração flexível.....	40
Quadro 03: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado.....	44
Quadro 04: Objetivos e critérios de programas de benefícios.....	49
Quadro 05: Métodos utilizados para atender os objetivos específicos.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	79
Gráfico 02: Idade.....	80
Gráfico 03: Escolaridade.....	81
Gráfico 04: Estado civil.....	82
Gráfico 05: Posição familiar.....	82
Gráfico 06: Quantidade de dependentes.....	83
Gráfico 07: Renda familiar.....	84
Gráfico 08: Tempo de empresa.....	85
Gráfico 09: Classificação de importância dos benefícios e incentivos.....	87
Gráfico 10: Salário.....	90
Gráfico 11: Saúde.....	91
Gráfico 12: Alimentação adequada.....	92
Gráfico 13: Atendimento às necessidades.....	93
Gráfico 14: Lazer.....	94
Gráfico 15: Estrutura física de trabalho.....	95
Gráfico 16: Relacionamento com o grupo.....	96
Gráfico 17: Tolerância dos empregadores.....	97
Gráfico 18: Relacionamento com os diretores.....	98
Gráfico 19: Importância do bom relacionamento.....	99
Gráfico 20: Liberdade de opinar.....	100
Gráfico 21: Sensação de estabilidade.....	101
Gráfico 22: Clima organizacional.....	102
Gráfico 23: Reconhecimento dos superiores.....	103
Gráfico 24: Reconhecimento do grupo.....	104
Gráfico 25: Importância.....	105
Gráfico 26: Status.....	106
Gráfico 27: Prazer no trabalho.....	107
Gráfico 28: Crescimento profissional.....	108
Gráfico 29: Desafio no trabalho.....	109
Gráfico 30: Comprometimento da qualidade de vida.....	110
Gráfico 31: Incentivos dos diretores.....	111

Gráfico 32: Metas.....	112
Gráfico 33: Nível de satisfação.....	115
Gráfico 34: Cruzamento entre Status e Escolaridade.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Ajuda de custo.....	71
Tabela 02: Comissão.....	72
Tabela 03: Sexo.....	79
Tabela 04: Idade.....	79
Tabela 05: Escolaridade.....	80
Tabela 06: Estado civil.....	81
Tabela 07: Posição familiar.....	82
Tabela 08: Quantidade de dependentes.....	83
Tabela 09: Renda familiar.....	84
Tabela 10: Tempo de empresa.....	85
Tabela 11: Salário.....	89
Tabela 12: Saúde.....	90
Tabela 13: Alimentação adequada.....	91
Tabela 14: Atendimento às necessidades.....	92
Tabela 15: Lazer.....	94
Tabela 16: Estrutura física de trabalho.....	95
Tabela 17: Relacionamento com o grupo.....	96
Tabela 18: Tolerância dos empregadores.....	97
Tabela 19: Relacionamento com os diretores.....	98
Tabela 20: Importância do bom relacionamento.....	99
Tabela 21: Liberdade de opinar.....	100
Tabela 22: Sensação de estabilidade.....	101
Tabela 23: Clima organizacional.....	102
Tabela 24: Reconhecimento dos superiores.....	103
Tabela 25: Reconhecimento do grupo.....	104
Tabela 26: Importância.....	105
Tabela 27: Status.....	106
Tabela 28: Prazer no trabalho.....	107
Tabela 29: Crescimento profissional.....	
Tabela 30: Desafio no trabalho.....	
Tabela 31: Comprometimento da qualidade de vida.....	110
Tabela 32: Incentivos dos diretores.....	111

Tabela 33: Nível de satisfação.....	112
Tabela 34: Cruzamento entre Status e Escolaridade.....	118

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	MOTIVAÇÃO	22
2.1.1	Teorias motivacionais	23
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	33
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL	35
2.4	INCENTIVOS NO TRABALHO	37
2.5	BENEFÍCIOS E SERVIÇOS NO TRABALHO	42
2.6	SATISFAÇÃO NO TRABALHO	50
3	METODOLOGIA	52
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	52
3.2	UNIVERSO DA PESQUISA	54
3.3	TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	55
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
4	ESTUDO DE CASO	59
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	59
4.2	A EMPRESA HOJE	60
4.3	MISSÃO E VISÃO	61

4.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	61
4.4.1	Departamento Administrativo e Financeiro	62
4.4.2	Departamento Operacional	63
4.4.3	Departamento Comercial.....	65
4.5	APLICAÇÃO DA ENTREVISTA JUNTO AOS GESTORES	66
4.5.1	Objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos.....	67
4.5.2	Benefícios e Incentivos oferecidos pela Dr. Fly.....	68
4.5.3	Percepção dos gestores quanto à eficiência e necessidade de Incentivos e Benefícios.....	73
4.6	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.7	ANÁLISE COMPARATIVA.....	119
4.7.1	Conhecimento e divulgação dos benefícios e incentivos.....	119
4.7.2	Salário	120
4.7.3	Necessidades Fisiológicas	120
4.7.4	Segurança	121
4.7.5	Relacionamento.....	122
4.7.6	Estima	122
4.7.7	Auto-realização	123
4.7.8	Qualidade de vida	124
4.7.9	Incentivos no trabalho.....	125
4.7.10	Clima Organizacional	126
4.8	SUGESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	133
	REFERÊNCIAS	135
	APÊNDICES.....	138

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR ADMINISTRATIVO/COMERCIAL.....	139
APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR JURÍDICO/FINANCEIRO.....	142
APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR OPERACIONAL.....	145
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.	147

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão contemplados a contextualização do tema, a apresentação do problema, o objetivo geral e seus objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

A Gestão de Pessoas refere-se ao conjunto de ações e decisões que visam a cooperação dos indivíduos que atuam na organização para o alcance dos objetivos da empresa e pessoais. Sua qualidade interfere diretamente na capacidade das organizações e de seus empregados em atingir esses objetivos.

Segundo Gil (2001), a Gestão de Pessoas é uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos e assemelha-se com as novas expressões mais modernas do final do século XX, como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano.

Com a globalização, as empresas estão cada vez mais investindo nas pessoas, pois percebem a influência destas na produtividade. Indivíduos satisfeitos tendem ao melhor desempenho, indispensável para a atual economia extremamente competitiva.

No início do século XX essa influência já havia sido percebida por Elton Mayo e sua equipe de pesquisadores com a chamada “Experiência de Hawthorne”. Seguidas mudanças, positivas ou negativas, nas condições de trabalho, afetavam sempre positivamente a produtividade, concluindo-se que a especial atenção dispensada aos funcionários aumentava sua moral, contribuindo para um melhor desempenho.

A globalização caracteriza-se pela intensa competitividade entre as organizações que precisam adaptar-se às novas exigências do mercado. Em função disso, as empresas mudaram suas estruturas, visando maior agilidade, mobilidade, inovação e mudanças, na intenção de suportar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa turbulência.

Neste contexto, o conhecimento vem ocupar um lugar de destaque junto às grandes organizações atuais. O capital intelectual passou a ser à base das novas organizações. As pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes representam o diferencial competitivo nesse ambiente de grandes disputas pela conquista de mercado. Dessa forma,

verifica-se a necessidade das empresas estarem atentas à satisfação de seus funcionários, que constituem peças fundamentais para o progresso organizacional.

A satisfação com o ambiente de trabalho esta diretamente relacionada com a produtividade. Pessoas satisfeitas tendem a ser mais comprometidas do que as insatisfeitas. Dessa forma, muitas empresas estão adotando políticas de benefícios e demais incentivos que vão ao encontro às expectativas de seus clientes internos. Esses incentivos objetivam não só compensar, mas também motivar as pessoas, para que juntos, empregador e empregado, trabalhem sob a ótica do “ganha-ganha”.

Políticas de benefícios e incentivos inteligentes tendem a atrair e reter profissionais qualificados e grandes talentos, além de manterem a motivação no ambiente de trabalho. *Muitas empresas estão adotando políticas de benefícios mais abrangentes do que as exigidas por lei, demonstrando uma preocupação com a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores.*

É importante que o plano de benefícios e incentivos seja trabalhado de forma estratégica. Os gestores devem estar preparados para desenvolver uma política de benefícios e incentivos adequada ao perfil do cliente interno, bem como preparados para as mudanças das necessidades das pessoas, garantindo satisfação dos colaboradores em busca de maior qualidade de vida. Além disso, é preciso estarem conscientes de que os indivíduos possuem diferentes percepções, desejos, posturas pessoais e profissionais, e diante da mesma situação, alguns tendem a reações positivas e outros negativas. Isso porque aqueles têm suas aspirações e desejos satisfeitos e esses não os têm.

Assim, pode-se dizer que dentro de uma mesma organização há diferentes climas organizacionais num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com *efeitos diferentes nos diversos públicos internos, causando sensações positivas para uns e negativas para outros.*

Dessa forma, evidencia-se a importância de uma política de benefícios e incentivos estruturada que consiga identificar falhas causadoras da insatisfação, pelo menos da maioria dos seus funcionários, e dos pontos fortes que precisam ser mantidos para garantir a motivação das equipes de trabalho.

Com relação a Dr. Fly, organização escolhida para ser objeto dessa pesquisa de satisfação dos clientes internos com relação à política de benefícios e incentivos oferecida, apresenta sua sede em Florianópolis e uma unidade em Blumenau. Para tanto, o estudo concentra-se na sede da empresa, que possui um plano de benefícios e demais incentivos,

implantado pelos gestores, a primeira vista pouco estruturado e que exige, segundo os eles, uma avaliação do nível de satisfação dos funcionários quanto esses planos.

Em virtude disso, faz-se necessário uma pesquisa de clima organizacional para analisar o nível de satisfação dos funcionários quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, e verificar as possíveis falhas no processo e propor medidas de aprimoramento.

Diante de tais argumentos, o trabalho em questão, objetiva a solução do seguinte problema:

“Qual o nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly, com relação à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa, na unidade Florianópolis?”

1.2 OBJETIVOS

Definir os objetivos do estudo, bem como o problema, é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que irão orientar todo o processo.

Nesta etapa serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa a ser realizada, baseados no problema de pesquisa formulado.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a satisfação do cliente interno da Doutor Fly, com relação à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa, baseado na unidade de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Especificamente espera-se:

- a) *verificar os objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos;*
- b) *identificar os benefícios e os incentivos oferecidos pela Doutor Fly;*

- c) verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à política de benefícios e incentivos oferecidos pela empresa;
- d) apresentar propostas de melhoria com base nos resultados da pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Neste item serão apresentadas as justificativas para a execução dessa pesquisa quanto a sua importância, originalidade e viabilidade.

Segundo Castro (*apud* MATTAR, 2005) determinados critérios deverão ser atendidos para que a pesquisa se justifique evitando frustrações do pesquisador ao final do trabalho. Tais critérios podem ser resumidos em importância, originalidade e viabilidade.

A importância liga-se à necessidade da pesquisa dar ou encaminhar uma resposta para determinada questão prática ou teórica que segundo Castro (*apud* MATTAR, 2005, p. 61):

Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema também pode ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A situação mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contenha o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

Nesse sentido, o presente estudo serve como aplicação prática das teorias ministradas durante o curso de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Além do valor acadêmico, o que possibilita a real aplicação e revisão do conteúdo estudado, este estudo revela-se importante quanto a sua necessidade profissional.

O diagnóstico obtido por meio dessa pesquisa de satisfação dos clientes internos da Dr. Fly quanto à política de benefícios e incentivos, serve como referencial aos diretores da empresa, contribuindo com informações que podem subsidiar a implantação de ações de melhoria. Poderão verificar se seu sistema de benefícios e incentivos está realmente surtindo os efeitos positivos desejados junto aos colaboradores e ajustar o programa conforme os objetivos estratégicos da empresa se necessário. Além disso, possibilita aos funcionários conhecer todos os benefícios e incentivos propostos pela empresa, uma vez que, são fundamentais para a satisfação de suas necessidades.

Um tema é considerado original quando seus resultados têm o potencial de surpreender (CASTRO, *apud* MATTAR, 2005), ou seja, o resultado da pesquisa não deve parecer óbvio. A originalidade desse estudo está no fato de nunca ter sido feito uma análise da satisfação dos funcionários da empresa em questão, com relação à política de benefícios e incentivos propostos, sendo imprevisível a conclusão dos resultados.

De acordo com Castro (*apud* MATTAR, 2005), a viabilidade refere-se aos prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito.

Este trabalho é considerado viável em virtude do baixo custo envolvido, prazo suficiente para a realização – em torno de seis meses - disponibilidade de recursos tecnológicos, facilidade de obtenção dos dados necessários, contando com pessoal qualificado para a realização da pesquisa, além do apoio da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Enfim, este estudo tem sua importância acadêmica e profissional, é considerado inédito posto que nenhum outro estudo semelhante foi aplicado na organização em questão e também viável em todo o processo. Com essa pesquisa a organização poderá contar com uma nova percepção da satisfação dos seus clientes internos e desenvolver melhorias em função das propostas apresentadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está segmentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo se refere à apresentação do tema, a definição do problema e dos objetivos geral e específicos, bem como a justificativa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica com base no tema escolhido. Nesse tópico serão abordados temas como motivação, cultura e clima organizacional, benefícios e incentivos no trabalho e satisfação no trabalho.

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para a realização desse estudo.

O quarto capítulo está contemplando o estudo de caso realizado na Dr. Fly – unidade Florianópolis. Neste capítulo apresenta-se, analisa-se e identifica-se os resultados da pesquisa.

No quinto capítulo encontram-se as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

Além dos capítulos mencionados, no final do trabalho encontram-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo é constituído por subsídios teóricos necessários para permitir a condução deste estudo e atender seus objetivos. A presente fundamentação teórica está dividida nos seguintes tópicos: motivação, cultura organizacional, clima organizacional, incentivos no trabalho, benefícios e serviços no trabalho e satisfação no trabalho.

2.1 MOTIVAÇÃO

O interesse pelo estudo do comportamento motivacional nas organizações tem aumentado de forma extraordinária. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 349), “a motivação é a melhor fonte potencial de maior produtividade”, por isso tem sido alvo de estudo de muitos pesquisadores no campo organizacional. As empresas vêm demonstrando maior interesse pela motivação dos seus empregados, uma vez que percebem essa influência direta na produção.

A motivação de uma pessoa depende das forças de seus motivos, ou seja, de seus desejos ou impulsos intrínsecos e que para Gil (1994), irão influenciar no comportamento desta. Além disso, os motivos podem ser identificados como necessidades, concluindo-se que as pessoas são movidas por suas necessidades.

Megginson, Mosley e Pietri (1998), definem motivação no trabalho como um processo de induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas a atingir os objetivos organizacionais em conjunto com os objetivos pessoais, que surgem através da interação de recompensas intrínsecas e extrínsecas com as necessidades dos empregados.

Porém, motivar um grupo de pessoas é reconhecido como uma tarefa árdua, pois trabalhar com diferentes necessidades e personalidades requer habilidades com recursos humanos.

Toledo (1978) ensina que motivar uma pessoa significa desenvolver uma série de ações que buscam criar e manter alto o estado de ânimo das pessoas. Dessa forma, desenvolver uma variedade de métodos para motivar grupos de pessoas com necessidades diferentes umas das outras é a solução encontrada por muitos gestores na busca da maior amplitude de satisfações pessoais.

A motivação origina-se do latim *movere*, que significa mover, o que transmite a idéia de ação, que segundo Bergamini (1997), é a principal tônica dessa função particular da vida, refere-se a uma força que estimula as pessoas a agirem. A motivação no trabalho leva as pessoas a realizarem os objetivos da organização, além de buscarem satisfações pessoais.

Manter um corpo funcional motivado é um desafio que os administradores estão se deparando e que promete trazer bons resultados para as organizações. Quando se faz negócio com uma empresa, faz-se negócio com as pessoas que a representam. Dessa forma, pessoas motivadas resultam num clima organizacional positivo que transfere uma imagem também positiva aos clientes, favorecendo as negociações.

Cada vez mais, percebe-se a importância de se trabalhar com pessoas motivadas e felizes, pois, do contrário, funcionários descontentes criarão entraves para a sobrevivência no negócio.

O desempenho existe quando os administradores conseguem uma resposta positiva. O principal é definir qual o ambiente necessário para estimular o desempenho e o desenvolvimento mais eficaz do empregado (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

O nível de satisfação dos empregados com relação à política de benefícios e incentivos da empresa (ou com a empresa em si) influencia diretamente no desempenho dos colaboradores por estar relacionado com a motivação dos mesmos.

Diversos pesquisadores desenvolveram diferentes teorias e hipóteses sobre a motivação na busca pela maior compreensão sobre o assunto dentro das organizações. Algumas das principais teorias e hipóteses serão discutidas, conforme segue.

2.1.1 Teorias motivacionais

Em virtude da numerosa quantidade de teorias sobre a motivação, será utilizada a divisão feita por Megginson, Mosley e Pietri (1998), que classificam as atuais teorias em duas principais categorias: as de conteúdo, que focalizam o indivíduo e suas necessidades, e as teorias de processo que trabalham o pensamento interior ou os processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho.

2.1.1.1 Teorias de Conteúdo

Também conhecida como teorias da necessidade, preocupa-se com as causas pelas quais as pessoas agem. Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), essa questão leva a identificação de necessidades, incentivos e percepção. Para Park (1997), as teorias de conteúdo, algumas vezes, referem-se aos fatos que alteram o comportamento das pessoas, assim como as necessidades que os empregados procuram satisfazer no cargo.

Park (1997) e Megginson, Mosley e Pietri (1998) corroboram em dizer que as teorias de conteúdo buscam sanar a seguinte pergunta: quais as causas que afetam o comportamento humano?

Dentre as teorias de conteúdo da motivação, destacam-se: a Hierarquia de Necessidades de Maslow, a Teoria da Realização de McClelland, a Teoria de Motivação e Manutenção de Herzberg e a Teoria ERC de Clayton Alderfer.

a) Hierarquia de Necessidades de Maslow

A teoria do psicólogo Abraham Maslow tenta explicar que as necessidades humanas podem ser colocadas em ordem de importância. Segundo ele, quando uma necessidade é satisfeita, a próxima, mais alta na pirâmide, torna-se predominante. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Maslow definiu cinco necessidades e as dispôs em uma pirâmide, de forma que uma ficasse sobreposta à outra. O mecanismo de satisfação das três primeiras, na base da pirâmide (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidades sociais), é de ordem extrínseca, ou seja, predominantemente externa. Já as duas no topo (necessidades de ego - auto-estima - e necessidades de auto-realização), são de ordem superior, na qual o mecanismo de satisfação é intrínseco, ou seja, as necessidades são satisfeitas no interior das pessoas.

Segue o modelo proposto por Maslow, conforme Figura 1, e a explicação de cada nível, descrita por Megginson, Mosley e Pietri (1998).

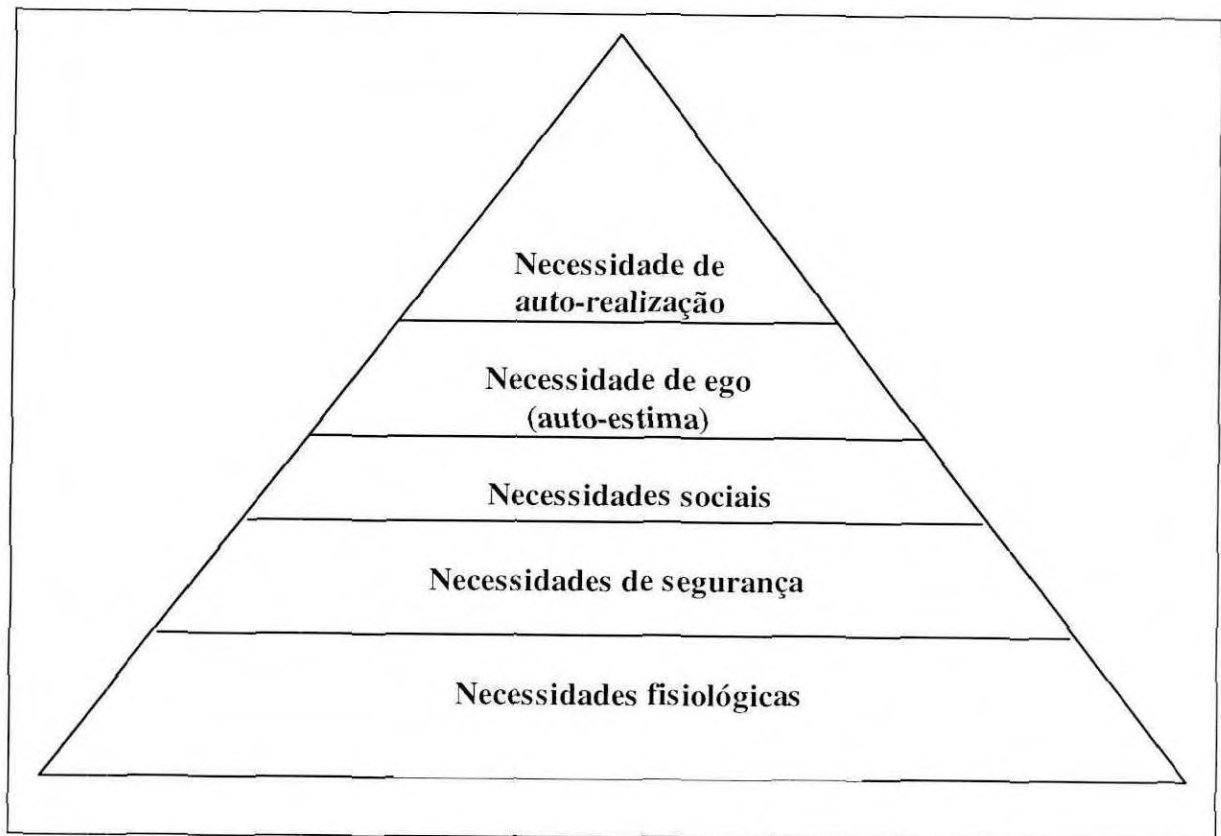


Figura 1: Pirâmide da hierarquia de necessidades de Maslow.
Fonte: adaptado de Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 351).

- a) **Necessidades Fisiológicas:** localizadas no nível mais baixo da pirâmide de Maslow, as necessidades fisiológicas são primordiais para qualquer ser humano. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e devem ser supridas. Como exemplos destacam-se a necessidade de alimento, ar, água, descanso, exercício, higiene, férias...
- b) **Necessidades de segurança:** com as necessidades fisiológicas praticamente satisfeitas, a segurança torna-se importante. Sentir-se seguro e protegido no ambiente de trabalho promove maior dedicação e conseqüente comprometimento. Muitos administradores oferecem diversos benefícios na busca dessa relação com seus empregados, por exemplo: aposentadorias, seguro saúde, seguro de vida, entre outros.
- c) **Necessidades Sociais:** estão relacionadas com a necessidade das pessoas em manter relações de companheirismo, ou até mesmo amizade, com outras pessoas. Referem-se à necessidade de associação, aceitação pelo grupo na qual está inserido. É importante que os administradores estejam atentos aos indicativos de algum distúrbio nas relações sociais internas, uma vez que podem provocar sérios transtornos motivacionais. Dessa forma, muitas

empresas estão adotando grupos de trabalho, clubes e atividades patrocinadas pela organização na busca pela socialização de todos.

d) As Necessidades de estima apresentam-se de duas formas: as relacionadas a nossa auto-estima, como autoconfiança, independência; e as relacionadas a nossa reputação, como a necessidade de status, de reconhecimento e respeito dos colegas.

e) Necessidades de auto-realização: referem-se à procura pelo indivíduo em executar bem o seu trabalho, maximizando o potencial e promovendo o seu desenvolvimento contínuo. Segundo McGregor (apud TOLEDO, 1978, p. 38), a auto-realização se refere às “realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e auto-respeito”.

Segundo Maslow (apud MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998), quando uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, não poderá mais ser utilizada como motivador primordial de comportamento. Dessa forma, a próxima mais alta torna-se predominante. Porém, quando as necessidades anteriormente já satisfeitas são ameaçadas, podem se tornar importantes novamente.

A teoria de Maslow, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), serve para explicar ou prever o comportamento das pessoas à medida que vão satisfazendo necessidades ditas primordiais.

b) Teoria da Realização de McClelland

Segundo Bowdith e Buono (1997), esta teoria identifica três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidade de realização (desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, resolver problemas e tarefas complexas), necessidade de associação (o desejo de criar e manter relações amigáveis com outras pessoas) e necessidade de poder (o desejo de controlar os outros, de influenciar seu comportamento ou ser responsável por ele).

Essa teoria propõe que cada pessoa possui graus diferenciados das três necessidades (realização, afiliação e poder), sendo que uma delas irá destacar-se das outras duas conforme as experiências pessoais de vida. Além disso, afirma que os administradores com maior necessidade de poder possuem departamentos mais produtivos que os administradores com muita necessidade de afiliação. Dessa forma, a necessidade de poder destaca-se como a mais relevante para ser um bom gerente, uma vez que está diretamente relacionada com liderança.

Para MacClelland (apud MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 354), “o desenvolvimento econômico de um país depende do grau da necessidade de realização dos seus cidadãos”. Isso porque existe uma correlação entre a necessidade de realização de um executivo e seu desenvolvimento eficaz, resultando no sucesso econômico do país.

A maioria dos estudos desenvolvidos sobre esta teoria, conforme Megginson, Mosley e Pietri (1998), apresentam resultados positivos. Ao pesquisar os funcionários com grande necessidade de realização, os estudos revelaram que estes estabelecem metas mais elevadas que os outros com pouca necessidade de realização, resultando em departamentos mais produtivos.

c) Teoria de Motivação e Manutenção de Herzberg

A teoria da motivação de Frederick Herzberg, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, foi formulada com base em um estudo empírico realizado, a princípio, com 200 engenheiros e contadores de nove indústrias de metais, situadas em Pittsburgh.

Basicamente os trabalhadores deveriam relatar, de forma objetiva, quais incidentes os fizeram sentir-se contentes no trabalho e quais os provocaram seu descontentamento.

Após analisar essas questões, Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores que identifica fatores diferentes como sendo fundamentais para a satisfação no trabalho, ou seja, os fatores que produzem satisfação no trabalho são distintos dos que produzem insatisfação. Segundo o autor, o oposto da satisfação não está na insatisfação com o trabalho e sim em nenhuma satisfação com este, assim como o oposto da insatisfação está em não haver nenhum tipo de insatisfação.

Dessa forma, Herzberg desenvolveu sua teoria identificando os fatores que podem provocar a insatisfação, denominados de fatores higiênicos e os fatores que produzem a satisfação que foram chamados de fatores de motivação.

Os fatores higiênicos são os capazes de produzir insatisfação no trabalho quando ausentes, de maneira que quando presentes apenas evitam a insatisfação, o que significa que nunca estão plenamente satisfeitos, precisando ser mantidos continuamente e por isso são também denominados de fatores de manutenção. Tais fatores descrevem o ambiente das pessoas, caracterizando fatores extrínsecos ao trabalho. Talvez o salário seja um dos fatores mais discutidos entre os autores de forma que uma base salarial baixa gera insatisfação, logo,

considerando ser um fator de manutenção, o aumento salarial torna as pessoas menos insatisfeitas. Outros fatores além do salário devem ser considerados para elevar a satisfação no trabalho como reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de realização, etc... .

Os fatores de motivação são aqueles que produzem satisfação e que segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 357), “... têm o efeito de enaltecimento na atitude das pessoas e levam a um *melhor desempenho relacionados ao conteúdo do trabalho*.” Esses fatores são relativos ao trabalho em si (intrínsecos ao trabalho) o que os torna mais eficazes com relação ao desempenho das pessoas.

Segundo Chiavenato (1994), os fatores motivacionais são de controle do indivíduo e se referem aos sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional:

- a) auto-realização: necessidade do indivíduo em executar bem o seu trabalho de forma completa realizando o próprio potencial.
- b) crescimento individual: necessidade do indivíduo de superar suas próprias habilidades na busca de conhecimento tendo em vista novas perspectivas profissionais.
- c) reconhecimento profissional: necessidade do indivíduo de ter seu trabalho reconhecido, seja pelos seus superiores, colegas de trabalho ou até mesmo seus clientes.

O quadro 1 apresenta os fatores de motivação e de manutenção propostos por Herzberg em seus estudos:

Fatores de Motivação	Fatores de Manutenção
Oportunidade de realização	Diretrizes da empresa e administração
Responsabilidade	Qualidade de supervisão técnica
Reconhecimento	Relacionamentos interpessoais com superiores, colegas e subordinados
Progresso no trabalho	Salário
Trabalho criativo e estimulante	Segurança no trabalho
Possibilidade de crescimento pessoal no trabalho	Condições de trabalho
	Benefícios
	Status do cargo
	Vida pessoal

Quadro 1: Fatores de Motivação e de Manutenção de Herzberg

Fonte: adaptado de Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 358)

É possível fazer uma comparação desses dois conjuntos de fatores com o estudo da hierarquia das necessidades de Maslow. Os fatores motivacionais de Herzberg contribuem para a satisfação das necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow, auto-realização e estima. Os fatores de manutenção contribuem para a satisfação das necessidades de nível mais baixo, como as necessidades sociais, de segurança e fisiológicas.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), a teoria de Herzberg serve como um guia para compreender a motivação no ambiente de trabalho. Porém é falha em afirmar que o dinheiro é indiscutivelmente um fator de manutenção e que reconhecimento e realização são sempre motivadores. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 360), “[...] o dinheiro pode ser um motivador poderoso quando usado como reconhecimento e recompensa a uma realização[...]. Além disso, a falta de reconhecimento pode causar grande insatisfação[...].”

d) Teoria ERC de Clayton Alderfer

Baseado no modelo das necessidades de Maslow, Clayton Alderfer faz uma revisão dos modelos de necessidades procurando superar algumas falhas e aprimorar os conceitos. Alderfer propôs uma hierarquia modificada, substituindo as cinco necessidades por apenas três: Necessidade de Existência, Necessidade de Relacionamento e Necessidade de Crescimento – ERC e acrescenta que (ROBBINS, 1999):

- a) *Mais de uma necessidade pode estar funcionando ao mesmo tempo. Difere da teoria de Maslow que afirma que o desejo por uma necessidade só existirá quando necessidade de nível inferior for satisfeita.*
- b) *Se a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma de nível mais baixo aumenta, mesmo já tendo sido satisfeita. Maslow, ao contrário, achava que uma necessidade, uma vez que satisfeita, perdia seu poder de motivar um comportamento.*

As necessidades de existência associam-se às necessidades fisiológicas e de segurança. As necessidades de relacionamento se referem às necessidades de participação nas relações sociais, principalmente na aceitação do indivíduo no grupo de trabalho ou fora dele. A necessidade de crescimento diz respeito às necessidades de auto-realização e auto-estima, cujo objetivo é ajustar o homem às condições do ambiente. (BOWDITCH e BUONO, 1997).

Essa teoria é mais condizente com a realidade, uma vez que não fixa, como Maslow, as prioridades de necessidades, levando em consideração que “[...] educação, formação

familiar e ambiente cultural podem alterar a importância que um grupo de necessidades tem para um indivíduo particular.” (ROBBINS, 1999, 161).

Tanto a teoria de Alderfer como a de Maslow são difíceis de serem testadas, tornando difícil avaliar suas aplicações a situações organizacionais, à prática da administração ou até mesmo à realização pessoal dos empregados. Mesmos assim, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 326) “[...] oferecem *insights* úteis sobre as necessidades humanas.”

2.1.1.2 Teorias do Processo da Motivação

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), as teorias de processo estudam como o comportamento é induzido e dirigido e seu relacionamento com o desempenho e satisfação no trabalho, enquanto que as teorias estudadas anteriormente preocupavam-se com as necessidades e incentivos que estimulam o comportamento.

Stoner e Freeman (1999) corroboram com Megginson, Mosley e Pietri (1998) quando conceituam as teorias de processo da motivação como estudos da formulação do pensamento humano através dos quais as pessoas decidem como se comportar.

Em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos, as **teorias de processo** consideram as necessidades como apenas mais um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Outros elementos são as capacidades do indivíduo, sua **percepção de papel**, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação às consequências de certos comportamentos.” (STONER & FREEMAN, 1999, p. 328)

Para Bowditch e Buono (1997), as teorias de processo sugerem formas de aumentar a motivação focalizando as necessidades ausentes ou ativadas das pessoas.

Dentre as teorias do processo da motivação, destacam-se: a teoria da expectativa, teoria da equidade e teoria do estabelecimento de objetivos.

a) Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa tenta considerar as diferenças entre as pessoas e as situações, que segundo Stoner e Freeman (1999), leva a superar algumas críticas de outras teorias motivacionais. Além disso, essa teoria tem eficácia significativa no mundo dos negócios devido sua facilidade de aplicação e suas confirmações de pesquisa.

Segundo Victor Vroom (apud RODRIGUES, 2000), a motivação do homem pelo trabalho é fruto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para alcançar o objetivo final.

Para Stoner e Freeman (1999), a teoria da expectativa diz que o esforço de um indivíduo para atingir um alto desempenho depende da percepção desse indivíduo com relação à possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado e que a recompensa valerá o esforço despendido.

A teoria da expectativa, também conhecida por “Modelo Vroom”, engloba três elementos que envolvem o processo de motivação. São eles: valência, instrumentalidade e expectativa (CAMPBELL apud CURI, 2005).

A valência refere-se ao valor que o indivíduo estabelece para um resultado. É o poder de motivar que varia de pessoa para pessoa. Dessa forma, o que é motivador para um pode não ser tão motivador para outro. A valência pode ser positiva quando a pessoa prefere obter determinado resultado ao invés de não obtê-lo. A valência nula representa a indiferença do indivíduo diante dos possíveis resultados. E a valência negativa é quando o indivíduo prefere não obter determinado resultado.

A instrumentalidade é o conjunto de recompensas que o indivíduo pode conquistar em troca do seu desempenho. É a idéia subjetiva que cada pessoa tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. Assim, o comportamento dos indivíduos é influenciado pelas expectativas das conseqüências dos seus atos.

Por expectativa entende-se como sendo a percepção de cada pessoa com relação às probabilidades de sucesso de cada caminho para atingir seus objetivos. Essa expectativa irá influenciar as decisões sobre o comportamento do indivíduo.

Para Chiavenato (1999, p.99), estes três aspectos influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes, a motivação é alta.

As organizações podem obter um bom desempenho dos seus empregados não apenas satisfazendo seus objetivos individuais, mas segundo Vroom, mostrando que o caminho para a satisfação desses objetivos está no alcance do desempenho desejado.

Portanto, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 361), “um administrador que compreenda as necessidades e a capacidade de seus empregados pode influenciar o desempenho deles, estabelecendo metas desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas e dando recompensas adequadas.”

b) Teoria da Equidade

De acordo com Stoner e Freeman (1999), a teoria da equidade baseia-se na tese de que a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho são influenciados pela avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou justiça da recompensa recebida. A equidade corresponde à relação entre a contribuição do indivíduo para o trabalho (como o esforço, a dedicação e a habilidade) e o que recebe em troca (como salário e promoções), comparando com as recompensas que os outros recebem por contribuições semelhantes.

Segundo Schermerhorn et al, (apud SANTOS, 2003), as pessoas que se sentem injustiçadas por perceberem que a recompensa recebida pelo seu trabalho foi menor do que a de outros que contribuem de forma semelhante, tendem a restaurar o senso de equidade. “Quando sentem que existe uma falta de equidade desenvolve-se um estado de tensão, que elas tentam resolver ajustando seu comportamento de acordo.”(STONER; FREEMAN, 1999, p. 331).

A iniquidade existe quando a pessoa se sente sub-assalariada ou superassalariada. Se o salário está acima ou abaixo do que o empregado acha justo para seu trabalho, isto resulta em tensão. Se o salário está muito abaixo, resulta em raiva, e, se está muito acima, em culpa. (CHIAVENATO, 2002, p. 366)

Como alternativa para reduzir o desequilíbrio, esses empregados diminuirão a quantidade ou qualidade do seu trabalho e de forma análoga, quando se sentem sobre-pagos, tenderão a restaurar a equidade esforçando-se mais no trabalho, trabalhando mais e melhor.

Conforme Stoner e Freeman (1999), a reação das pessoas a uma iniquidade depende do seu histórico de iniquidades sofridas. Richard A. Cosier e Dan R. Dalton (apud STONER; FREEMAN, 1999), afirmam que o indivíduo possui um limite de tolerância com relação às injustiças sofridas o que pode resultar em uma reação extrema e aparentemente inadequada quando ultrapassa esse limite.

A teoria da equidade possui diversas implicações para os administradores, merecendo destacar, segundo Stoner e Freeman (1999), que as recompensas só serão motivadoras se forem vistas como justas pelos recompensados.

c) Teoria do Estabelecimento de Metas

Estabelecer metas relacionadas ao trabalho para as pessoas é uma forma de promover a motivação.

Segundo Bateman e Snell (1998), essa teoria se baseia no pensamento de que as pessoas com metas conscientes sentem-se estimuladas e direcionam seus pensamentos e atitudes para uma finalidade. Para Stoner e Freeman (1999, p. 331) “[...] os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a objetivos.”

A idéia central dessa teoria é que o estabelecimento de metas pode ser uma causa para o bom desempenho. Dessa forma, as metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que tais metas dirigem os pensamentos e ações. (BOWDITCH; BUONO, 1997)

Existem algumas regras, sugeridas por Bateman e Snell (1998) que poderão orientar os administradores no estabelecimento de metas mais motivantes.

Primeiramente as metas precisam ser aceitáveis, ou seja, não devem ser conflitantes com os objetivos pessoais dos trabalhadores. Da mesma forma, o psicólogo Edwin Locke afirma que “[...] a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado.” (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 331). Como alternativa de aceitação, Bateman e Snell (1998) propõem a participação dos funcionários no estabelecimento das suas metas de trabalho.

Além das metas serem aceitáveis pelos trabalhadores, é importante que sejam desafiadoras, porém atingíveis. Para Stoner e Freeman (1998, p. 362), “[...], devem ser altas o suficiente para inspirar melhor o desempenho, mas não tão altas a ponto de as pessoas nunca poderem atingi-las.” De acordo com os autores, as metas também precisam ser específicas, quantificáveis e mensuráveis para melhor compreensão e motivação dos funcionários. Ainda destacam a necessidade de um feedback sobre o desempenho dos empregados, para que possam ajustar seus métodos de trabalho e para estimular a persistência na direção das metas estabelecidas.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

À repetição de comportamentos e a forma de expressão de manifestações sedimentadas dá-se o nome de cultura. Repete-se com status de verdadeiro ou certo aquilo cuja percepção coletiva considera correto e estas sedimentações dos processos comportamentais influenciam os membros da coletividade onde atuam e transformam o ambiente no qual convivem. Isto pode ser igualmente aplicado em ambientes de trabalho.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) compreendem a cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que irão formar a base da identidade de uma organização. Da mesma forma, Motta (1998) define cultura organizacional como esse conjunto de valores e crenças, bem como de hábitos e costumes que são compartilhados de forma coletiva. “A cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização.” (CHIAVENATO, 1994, p. 50).

Outra definição sobre cultura organizacional é a proposta por Edgard Schein, um dos teóricos da psicologia organizacional que desenvolveu diversos estudos na área de comportamento organizacional, para Schein (1982, p. 9),

Cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, *em relação a esses problemas.*

Dessa forma, a cultura de uma empresa caracteriza-se por toda a estrutura formal e informal desenvolvida pelos colaboradores que fica subentendida a todos que diretamente ou indiretamente se relacionam com a organização.

Nesta perspectiva as empresas diferenciam-se umas das outras formando uma identidade organizacional própria que irá influenciar o desempenho da organização. Como menciona Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 428), “A eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura, que por sua vez afeta a maneira de desempenhar as funções de administração.”

Numa outra perspectiva, Megginson, Mosley e Pietri (1998) dizem que a liderança é fortemente influenciada pela cultura da organização, mas também ajudam a estabelecê-la, uma vez que são esses líderes quem criam as diretrizes organizacionais.

Certos tipos de cultura têm maior probabilidade de sucesso do que outras na motivação de uma equipe de trabalho. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 335), “culturas que estimulem o respeito pelos empregados, que os integrem no processo decisório e que lhes dêem autonomia no planejamento e na execução de tarefas, encorajam um desempenho melhor do que culturas altamente regimentadas.”

Assim, pode-se dizer que a cultura organizacional também influencia de forma poderosa o clima existente na empresa e conseqüentemente o comportamento dos indivíduos participantes dela.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Numa época de grandes mudanças e crescente competitividade, criar um clima favorável dentro das organizações auxilia a superação dos desafios enfrentados pela empresa e por seus colaboradores. Para isso, torna-se indispensável a sensibilidade dos gestores em valorizar as necessidades humanas, promovendo um clima saudável no ambiente de trabalho.

O trabalho consome grande parte do tempo das pessoas que dedicam metade ou mais do dia em função das atividades relacionadas a ele. Em virtude disso, é importante dispor de ambiente de trabalho harmônico para o desenvolvimento das atividades.

Procurando fazer com que as pessoas se sintam mais satisfeitas no local de trabalho e conseqüentemente produzam mais, as organizações modernas estão investindo em pesquisas de clima organizacional para identificar desconformidades que precisam ser corrigidas. Toda empresa é constituída por seres humanos que necessitam estar motivados e felizes, caso contrário, criarão entraves que poderão comprometer a sobrevivência do empreendimento.

O clima organizacional é um campo de estudo que tem despertado interesse nas organizações contemporâneas. Essas empresas têm percebido que o clima influencia a motivação e que a motivação é indispensável para a saúde dos colaboradores e da organização.

Conforme exposto por Chiavenato (2002, p. 95), “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.” Para o autor (2000), o clima influencia ao mesmo tempo que é influenciado pelo estado motivacional das pessoas.

Os autores Fleury e Fischer (1989, apud CURI, 2005, p. 43), concordam com o pensamento de Chiavenato (2002) quando falam sobre a relação do clima organizacional com a motivação dos colaboradores. “O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.”

Os benefícios de um clima organizacional saudável se refletem diretamente no aumento da produtividade e redução da rotatividade, uma vez que melhoram a comunicação interna e as relações de trabalho, segundo Régis Filho e Lopes (1996).

Para Chiavenato (1994, p. 50)

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e características que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira... refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

O estudo de clima é um importante instrumento que os administradores podem utilizar para verificar o sentimento das pessoas com relação aos aspectos da organização e dos seus métodos de trabalho. Para Luz (2001), essa técnica permite o levantamento de opiniões e percepções que proporcionam aos dirigentes maior entendimento com relação ao comportamento da sua equipe de trabalho.

Para Kahale (2006) uma pesquisa de clima deve estar de acordo com o planejamento estratégico da empresa e que resulte num Plano de Ação com o objetivo de traçar as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos na pesquisa.

A pesquisa de clima pode ser avaliada como uma ferramenta de gestão estratégica, pois permite uma análise da satisfação e do comprometimento da equipe de trabalho com a empresa, visando, por meio de estratégias e ações, o desenvolvimento das pessoas extraindo maior produtividade e qualidade para o alcance ou até superação dos objetivos da organização.

Segundo Gomes (2006) o objetivo principal da pesquisa de clima organizacional de qualquer empresa é maximizar suas relações com os colaboradores, oferecendo condições de trabalho adequadas, proporcionando oportunidades de desenvolvimento e estabelecendo um ambiente de trabalho saudável, o que permitirá o alcance e a superação dos objetivos definidos pela empresa.

Ao realizar uma pesquisa de clima dentro de uma organização, os gestores irão obter indicadores dos pontos fortes da empresa e de suas necessidades. Por meio dessa pesquisa os administradores poderão descobrir as causas dos problemas enfrentados e alcançar maior compreensão da situação.

Porém, essa compreensão nem sempre é acompanhada pelo compromisso dos gestores em transformar as propostas em ações, e acabam engavetando os resultados da pesquisa realizada. Com isso, as expectativas geradas pela própria pesquisa ficam sem resposta, provocando maior descontentamento por parte dos pesquisados.

Segundo Kahale (2006) a pesquisa de clima organizacional constitui-se num instrumento que auxilia na quantificação da motivação em grupos de trabalho. Para ela, a pesquisa de clima

é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Fazer uma pesquisa de clima organizacional eleva o índice de motivação da equipe pesquisada, uma vez que se sentem valorizados por serem ouvidos. Mas se nada for feito com os resultados, possivelmente o efeito será inverso, causando frustrações e agindo negativamente na motivação da equipe.

Empresas inteligentes que se preocupam em manter um bom ambiente de trabalho são valorizadas pelos seus colaboradores e possivelmente terão maiores oportunidades de sucesso. Além disso, aumentarão as chances de conquista e retenção de talentos.

2.4 INCENTIVOS NO TRABALHO

Remunerar as pessoas pelo tempo que elas estão disponíveis para a organização não é mais suficiente. Cada vez mais, se percebe a necessidade de incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar as metas desafiadoras do futuro (CHIAVENATO, 1999).

Com o objetivo de motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho na busca pelo melhor desempenho, os gestores procuram uma forma eficiente dentre as diversas alternativas de se influenciar o estado de motivação interno das pessoas.

Uma dessas alternativas é oferecer incentivos por meio de recompensas e reconhecimento.

Inevitavelmente quando se fala em incentivos as pessoas tendem a relacioná-los diretamente com as recompensas financeiras (salário, bônus, premiações, comissões, etc.). Porém diversos estudiosos e gestores estão reavaliando seus conceitos com relação a esse método como motivador constante. Além disso, existe um controle limitado sobre a remuneração dos funcionários.

Os incentivos vão além das recompensas financeiras oferecidas pela empresa, sendo complementados por recompensas menos visíveis. Incentivar uma pessoa ou um grupo de pessoas pode ser representado por um simples elogio, uma benfeitoria no ambiente de trabalho, a liberdade de expressar suas críticas e sugestões, garantia de segurança no trabalho, perspectiva de crescimento profissional, sensação de bem estar com relação ao ambiente organizacional, entre outros.

Os incentivos são “pagamentos” feitos pela organização aos seus funcionários, como: salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios, etc. As pessoas recebem os incentivos da empresa em troca de contribuições. Dessa forma, os incentivo podem ser definidos como um conjunto de mecanismos de compensação do trabalho. Nesse sentido, as empresas precisam cuidar dessa relação de equilíbrio entre contribuições e incentivos para que os efeitos desejados com a política adotada sejam positivos.

Também conhecidos por alicientes, recompensas ou induzimentos, cada incentivo possui seu valor de utilidade que, para Chiavenato (2002), é subjetivo, pois varia de indivíduo para indivíduo.

As pessoas possuem necessidades diferentes umas das outras, e nesse sentido, a recompensa que o funcionário mais valoriza e que oferece maior incentivo para manter e melhorar o desempenho, será aquela que contribuir para suprir suas necessidades mais prementes. O desafio dos gestores está em identificar essas necessidades e desenvolver recompensas de acordo, o que representa um trabalho árduo.

Além disso, existem alguns problemas enfrentados pelos gestores ao adotarem um programa de incentivos, que segundo Stoner e Freeman (1982, apud FOCHESSATTO, 2002) são:

- a) Os incentivos podem ser inadequados para o tamanho da empresa quando comparados com a taxa de retorno que propiciam;
- b) O desempenho de curto prazo pode ser enfatizado às custas do desenvolvimento estratégico de longo prazo;
- c) Os incentivos podem ser associados a índices contábeis, como o lucro por ação e retorno sobre o investimento, que não refletem acuradamente a criação do valor econômico para os acionistas;
- d) Esses índices também ignoram conceitos de *portfólio* para a estratégia de nível corporativo, avaliando os gerentes pelos mesmos padrões de desempenho sem considerar a taxa de crescimento de suas divisões.

A competitividade originada pelo processo de globalização, segundo Robbins (1999), enfatiza a necessidade das empresas em estarem controlando e limitando ao máximo seus custos. Em função disso, os programas de reconhecimento tornam-se métodos atraentes adotados pelos administradores para estimular o grupo de trabalho. O custo de programas de reconhecimento pode variar muito, existindo alternativas bastante econômicas e que irão surtir o efeito desejado pelos gestores, como os elogios e os sistemas de críticas e sugestões.

Para Lobos (1979) ao considerar a remuneração como principal incentivo, subestima-se a possibilidade do uso de outros incentivos não econômicos que também poderão induzir os empregados a melhorar o desempenho. Desconsiderar a importância que os empregados atribuem às necessidades não econômicas é ignorar a possibilidade de reduzir os custos organizacionais.

As recompensas oferecidas pela organização na forma de remuneração variável (ou flexível) são métodos de incentivos mais onerosos e que irão dispendar maiores investimentos por parte da empresa, não desconsiderando esses planos como excelentes métodos de estímulo à produtividade.

Nesse sentido, a remuneração variável corresponde a um dos métodos de incentivo que vem se difundindo nas organizações bem-sucedidas com o intuito de incrementar os resultados alcançados.

Segundo Chiavenato (1999) grande parte das organizações está migrando para os programas de remuneração flexível e variável na busca de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas.

A finalidade da remuneração variável é formalizar um plano de incentivos que faça com que os funcionários trabalhem de forma mais eficiente, visando maximizar o desempenho da organização com base em resultados econômicos.

Para Chiavenato (1999) o objetivo é fazer do funcionário um aliado e um parceiro nos negócios da empresa. A remuneração variável privilegia critérios como os resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa.

Sendo assim, o mesmo autor aborda prós e contras com relação à remuneração flexível que pode ser observado no quadro a seguir:

Remuneração Flexível	
Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas e ao alcance de metas e resultados; • Funciona como fator motivacional, dando ênfase à auto-realização pessoal; • Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional; • Focaliza os resultados e o alcance de objetivos; • Permite uma auto-avaliação, pois funciona como retroação; • Estabelece uma remuneração adicional e contingencial; • Não produz impacto sobre os custos fixos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer uma certa des-administração salarial; • Altera as estruturas salariais lógicas e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função do desempenho; • Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização; • Reduz o controle centralizado dos salários; • Pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais.

Quadro 2: Prós e contras da remuneração flexível

Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 251)

Coopers e Lybrand (1996) classificam as diversas formas de remuneração variável em dois grandes grupos: a participação nos lucros e a remuneração por resultados. A primeira baseia-se nos resultados globais da empresa, enquanto que a segunda fundamenta-se nas metas e objetivos negociados entre a empresa e seus funcionários. Além disso, algumas empresas estão combinando as duas formas, determinando o valor total a ser distribuído em função dos lucros e a utilização de fórmulas baseadas em metas negociadas para definir a distribuição.

A Remuneração por resultados vincula o recebimento de bônus ao atendimento das metas previamente determinadas. São definidas fórmulas que irão traduzir os resultados alcançados em prêmios individuais ou do grupo. Dessa forma, o recebimento das gratificações periódicas será proporcional ao atingimento das metas.

Alguns fatores condicionantes da remuneração por resultados são abordados por Coopers e Lybrand (1996), como:

- a) Vínculo claro entre ação e resultado;
- b) Sistema de medição simples, transparente e eficaz;
- c) Atitude gerencial favorável à participação e ao trabalho em grupo;
- d) Grupos maduros e capacitados;
- e) Objetivos factíveis;
- f) Cultura e sistemas que permitam aos funcionários participar da gestão.

A desvantagem para a empresa da remuneração por resultados está na obrigatoriedade de pagamento das bonificações quando no atingimento das metas, independente dos resultados da empresa como um todo, ou seja, mesmo quando não houver lucro.

A participação nos lucros difere da remuneração por resultados uma vez que não utiliza fórmulas para vincular os resultados aos prêmios, bem como não está relacionada à prática da administração participativa. As bonificações estão vinculadas aos resultados globais da empresa.

Basicamente, segundo Milkovich e Boudreau (2000), a participação nos lucros é o pagamento aos empregados de um percentual dos lucros da empresa que tenha excedido ao nível pré-estabelecido. Segundo os autores, a filosofia desse tipo de plano é aproximar os empregados da empresa, de forma que se identifiquem com os objetivos de lucro e reduzam os desperdícios, melhorando a produtividade.

A participação nos lucros desconsidera os resultados individuais e remunera de maneira igualitária todos os participantes da organização, podendo provocar sentimentos de injustiça junto aos funcionários que efetivamente demonstram resultados extraordinários. Sendo assim, a produtividade dos empregados excepcionais pode ser comprometida.

Como alternativa de minimizar os pontos negativos apontados por cada uma das duas classificações de remuneração variável, surge a possibilidade de integração desses dois métodos. Muitas organizações estão adotando esse sistema misto de remuneração variável que considera a participação nos lucros e a remuneração por resultados, valorizando o desempenho individual no limite dos resultados globais da empresa.

Implementar um gerenciamento transparente significa ir além dos incentivos monetários. Os incentivos em dinheiro não serão suficientes requerendo um complemento por reconhecimento sinceros. O reconhecimento, na forma de brindes, elogios, tapinhas nas costas, agradecimentos ou dias de folga mexe com a satisfação e o brio das pessoas, promovendo um ambiente mais agradável e favorável à excelência.

Enfim, é importante que as empresas saibam combinar os programas de reconhecimento e as recompensas não-monetárias com o poder dos incentivos financeiros.

2.5 BENEFÍCIOS E SERVIÇOS NO TRABALHO

Ao contrário do que muitos trabalhadores pensam, a remuneração de um empregado vai muito além do pagamento de um salário.

A remuneração total de um empregado é composta pela soma da remuneração direta e da remuneração indireta. A remuneração direta corresponde ao salário que, segundo Chiavenato (2002) está relacionado com o cargo ocupado. A remuneração indireta é composta pelos benefícios e serviços sociais.

O salário é chamado de remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou do desempenho. Os benefícios e serviços são remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como uma condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. (WERTHER, 1983, p. 347)

Porém, no Brasil, segundo Aquino (1980), o salário está relacionado mais a títulos universitários do que ao desempenho, gerando distorções na determinação do nível dos salários.

Para Dessler (2003), os benefícios representam todo o pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa e se constituem numa parcela importante da remuneração total dos empregados.

Os benefícios caracterizam-se pelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus colaboradores, com o sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, oferecendo uma base para a satisfação de suas necessidades. Correspondem a um pagamento incremental aos colaboradores. Como por exemplo: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada, entre outros. (CHIAVENATO, 2002).

Muitas empresas oferecem uma gama de serviços, como aconselhamento jurídico e pessoal, creches subsidiadas, bolsas de estudos, horário de trabalho flexível, descontos em centros de saúde, programas de assistência ao funcionário, etc. (DESSLER, 2003).

Os benefícios e serviços são um componente da remuneração que vem crescendo rapidamente. Surgiram com uma perspectiva paternalista para reter talentos e hoje fazem parte do perfil competitivo das organizações. Para Werther (1983) a disseminação dos benefícios é consequência dos desejos dos empregadores e empregados.

Os empregadores têm procurado expandi-los a fim de desencorajar a inquietação da mão-de-obra, responder as pressões do empregado e *permanecerem competitivos no mercado de trabalho*. Os empregados têm desejado obter benefícios e serviços por meio de seu empregador por causa dos baixos custos, vantagens tributárias e a proteção contra a inflação. (WERTHER, 1983, p. 365)

Como influenciador do crescimento dos planos de benefícios está a política tributária, uma vez que muitos benefícios são isentos de impostos para quem recebe e podem ser dedutíveis para quem oferece. Outra contribuição importante para o aumento dos planos de benefícios e serviços nas empresas tem sido a força exercida pelos sindicatos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Segundo Chiavenato (2002), as origens e o crescimento dos benefícios devem-se aos seguintes fatores:

- a) atitude do empregado quanto aos benefícios sociais;
- b) exigências dos sindicatos;
- c) legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- d) competição entre as empresas na disputa pelos recursos humanos, tanto para atrair quanto para manter;
- e) controles salariais exercidos indiretamente pelo mercado mediante concorrência de preços dos produtos ou serviços;
- f) impostos atribuídos às empresas que procuram um meio de dedução de suas obrigações tributárias.

Na visão desse autor o crescimento dos benefícios oferecidos nas empresas está relacionado com a gradativa conscientização da responsabilidade social por parte dos gestores. Além do aspecto competitivo, os serviços e benefícios estão voltados para a preservação das condições físicas e mentais da equipe de trabalho. Para ele, os principais objetivos na implementação de benefícios nas empresas se referem à saúde e as atitudes dos trabalhadores. Os objetivos básicos dos planos de benefícios são: melhoria da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima organizacional, redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos e aumento da produtividade em geral.

Os benefícios e serviços oferecidos aos trabalhadores procuram atender diversos objetivos que segundo Werther (1983) incluem as metas da sociedade, da organização e do empregado.

Os objetivos da sociedade visam resolver problemas sociais e prover segurança aos trabalhadores interdependentes. Os objetivos organizacionais podem ser resumidos, segundo o

mesmo autor, em: reduzir fadiga, desencorajar inquietação trabalhista, satisfazer os objetivos dos empregados, auxiliar no recrutamento, reduzir a rotatividade dos funcionários e minimizar os custos de horas extras. Para os empregados o objetivo principal está na obtenção e manutenção de benefícios e serviços, especialmente o seguro saúde e de vida.

Os benefícios oferecidos aos funcionários visam satisfazer seus objetivos individuais, econômicos e sociais. No que tange a satisfação dos objetivos pessoais, os benefícios proporcionam uma vida familiar e de trabalho mais tranqüila e produtiva, uma vez que proporcionam condições para que as pessoas se concentrem no trabalho deixando de lado as preocupações cotidianas. Ainda funcionam como um método de atração e retenção de talentos já que satisfazem os objetivos econômicos do beneficiado. No que se refere aos objetivos sociais, muitos benefícios oferecidos pelo empregador preenchem lacunas representadas por carências ou deficiências dos serviços prestados pelo governo ou pela comunidade como: educação, saúde, segurança, previdência, etc. (CHIAVENATO, 1999).

Os benefícios podem trazer vantagem tanto para empresa quanto para os empregados, conforme destaca Chiavenato (2002) no quadro que segue.

Vantagens dos Benefícios	
para a organização	para o empregado
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva o moral dos empregados • Reduz a rotatividade e o absenteísmo • Eleva a lealdade do empregado para com a empresa • Aumenta o bem-estar do empregado • Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados • Reduz distúrbios e queixas • Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro • Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais • Aumenta a satisfação no trabalho • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados • Reduz sentimentos de insegurança • Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social • Oferece compensação extra • Melhora as relações com a empresa • Reduz as causas de insatisfação

Quadro 3: Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Fonte: Chiavenato (2002, p. 425)

Existem vários tipos de benefícios e diversas maneiras de classificá-los: pagamento por tempo não trabalhado, benefícios de segurança, benefícios de aposentadoria e serviços aos funcionários. (DESSLER, 2003).

Já para Flippo (1973), os benefícios podem ser classificados em três tipos básicos: econômico, recreativo e facilitador. O programa de benefícios econômicos surge para prover

certa segurança econômica adicional, além do salário e incentivos. Os benefícios recreativos visam a diversão e atividades sociais. Os facilitadores são conveniências que o funcionário necessita e que financiaria caso a empresa não disponibilizasse. Como exemplos de cada tipo de benefício, segue:

Benefícios Econômicos: pensões; seguro de vida; serviços de previdência, saúde e acidentes; cooperativa de crédito, etc.

Benefícios Recreativos: esportes, acontecimentos sociais (festas), grupos de interesse (grupo de teatro, grupo de trilhas e passeios ecológicos), etc.

Benefícios Facilitadores: serviços médicos, alimentação, descontos em compras dos produtos da empresa, consultoria jurídica e financeira, auxílio educação, biblioteca, etc.

A metodologia de classificação dos tipos de benefícios adotada por Chiavenato (2002) caracteriza-se por um maior detalhamento e clareza. Para o autor, os planos de serviços e benefícios podem ser classificados de acordo com sua exigência, sua natureza e seus objetivos.

Quanto à sua exigibilidade, os planos de benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos.

Os benefícios legais são os exigidos pela legislação trabalhista e previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos. Podem ser financiados pelo empregador ou por órgãos previdenciários. Como exemplos de benefícios legais, destacam-se: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, adicional por trabalho noturno, etc.

Os benefícios espontâneos caracterizam-se pelos concedidos por liberdade da empresa e são conhecidos por benefícios marginais, como por exemplo: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médico-hospitalar, complementação da aposentadoria, etc.

Quanto a sua natureza, os benefícios podem ser classificados em monetários e não-monetários.

Os benefícios monetários, como o próprio nome sugere, são os concedidos em dinheiro por meio da folha de pagamento, de forma que irão gerar encargos sociais. São eles: 13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificação, empréstimos, complementação de salário devido afastamento por doença, reembolso de medicamentos, etc.

Oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades ao funcionário, estão os benefícios não monetários. Tais como: alimentação, assistência médico-hospitalar e

odontológica, serviço social, aconselhamento psicológico ou jurídico, clubes e grêmios, seguro de vida em grupo, transporte, horário flexível de trabalho, etc.

Os planos podem ser classificados quanto aos seus objetivos em assistenciais, recreativos e supletivos.

Os planos assistenciais são os que objetivam oferecer condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências aos funcionários e seus familiares, como por exemplo: assistência médico hospitalar e odontológica, empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria, complementação do salário por afastamento de doença, seguro de vida em grupo, seguro de acidentes pessoais, etc.

Com o objetivo de promover condições de repouso, além de diversão e socialização, os empregadores adotam planos recreativos, a saber: clubes, área de lazer e descanso nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas, passeios programados, festas e jantares, etc.

Os planos supletivos são as facilidades que possivelmente seriam financiadas pelos próprios funcionários caso a empresa não oferecesse. Nesse caso, o objetivo principal desse tipo de benefício é prover maior qualidade de vida aos funcionários. Alguns exemplos principais são: transporte para o local de trabalho, alimentação, estacionamento, horário flexível de trabalho, etc.

Um aspecto importante dos planos de benefícios e serviços sociais é a sua disfunção quando não são bem planejados e administrados, podendo gerar efeitos contrários aos desejados pelos idealizadores, como custos elevados, perda de produtividade, críticas e reclamações, entre outros.

Esses problemas surgem mesmo nas empresas cujo departamento de pessoal é bem administrado, de forma que os benefícios e serviços crescem ao acaso. Isso se deve às pressões exercidas pelos diferentes interessados (empregados e empregadores), bem como pela sociedade e organizações sindicais. Em virtude disso, os departamentos de pessoal possuem dificuldade de elaborar planos de benefícios e serviços que sejam sistemáticos, objetivos, com padrões de adequação. (WERTHER, 1983).

Em geral, segundo Milkovich e Boudreau (2000), os benefícios são planejados para atender a três objetivos: competitividade (incluindo custo/benefício), atendimento da legislação e conformidade com as necessidades e preferências dos indivíduos.

Existe um conflito na influência exercida pela competitividade junto às decisões sobre os planos de benefícios dentro das organizações. Por um lado, os custos com pessoal precisam ser compatíveis com o preço dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Além disso,

micro e pequenas empresas, ainda em fase de amadurecimento, não possuem capacidade financeira para arcar com os altos custos de determinados benefícios. Por outro lado, a competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos exerce uma pressão sobre a empresa para oferecer benefícios compatíveis aos da concorrência.

O cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária quanto aos benefícios é uma exigência a todas as empresas que pretendem se proteger com relação às reclamações trabalhistas e conflitos com seus empregados e sindicatos. Estar de acordo com as exigências legais evita a transferência de uma imagem negativa junto ao mercado de trabalho o que pode prejudicar a retenção e manutenção de talentos.

Para Aquino (1980), os benefícios devem corresponder às necessidades dos empregados e as empresas devem conceder somente quando possuem capacidade de assegurar sua continuidade. Caso contrário provocarão sérios problemas que anteriormente ao processo de adoção dos planos, não existiam ou estavam menos aparentes, uma vez que os empregados tendem a considerar o benefício como direito adquirido.

Para Werther (1983), o problema central em remuneração suplementar é a falta de participação e reconhecimento por parte dos funcionários. Em função disso, surgem alternativas que muitos administradores estão adotando em suas organizações.

Aumentar a consciência do empregado, usualmente divulgando os benefícios oferecidos corresponde a uma alternativa bastante eficiente. Essa publicidade começa com sessões de orientação que explicam os programas de benefícios e entrega de manuais ao empregado. “Os jornais da empresa, sua correspondência especial, reuniões com empregados, anúncios no quadro de avisos e respostas a perguntas dos empregados também são usados para divulgar ainda mais o pacote de benefícios da organização”. (WERTHER, 1983, p. 364)

Outra alternativa é o programa de benefícios extras variáveis, também conhecidos como benefícios flexíveis. Esse modelo permite ao empregado a escolha de benefícios e serviços que combinam com suas necessidades individuais. Os trabalhadores recebem uma lista dos benefícios disponíveis e um montante monetário especificado. O funcionário escolhe seu pacote de benefícios conforme suas necessidades dentro do orçamento oferecido pela empresa. “A idéia é que os próprios funcionários administrem o montante a que têm direito da maneira que bem entenderem.” (CHIAVENATO, 2002, p. 421).

O plano de benefícios flexíveis permite a adequação às diferentes necessidades das pessoas, com a vantagem de facilitar o controle dos custos e promover um maior envolvimento dos funcionários.

Porém existem vantagens e desvantagens na flexibilização dos benefícios oferecidos pela organização. Dentre as vantagens estabelecidas por Chiavenato (1999, p. 277), destacam-se:

- a) Os funcionários escolhem os pacotes que melhor satisfaça suas necessidades pessoais;
- b) Ajudam a empresa a adaptar-se às necessidades mutáveis de uma força de trabalho mutável;
- c) Aumentam o envolvimento dos funcionários e suas famílias e melhoram a compreensão dos benefícios;
- d) Limitam os custos e a organização aplica melhor o seu dinheiro, onde os funcionários escolhem dentro dessa limitação.

Como desvantagens da flexibilidade de planos de benefícios, estão:

- a) Os funcionários podem fazer escolhas inadequadas;
- b) Os custos e as cargas administrativas aumentam;
- c) A seleção é adversa – os funcionários escolhem apenas os benefícios que usam. A consequente utilização elevada de um benefício pode aumentar o seu custo.

Como mencionado anteriormente, adotar um plano de benefícios exige um planejamento adequado, não podendo ser feito ao acaso. Nessa proposta, Chiavenato (2002) esclarece que a adoção dos programas de benefícios e serviços sociais requer ensaios, discussões e estudos, obedecendo a objetivos e critérios.

“Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazo da organização, em relação aos resultados do programa, enquanto que os critérios são fatores que pesam na ponderação sobre o programa, como se pode observar na figura”. (CHIAVENATO, 2002, p.422)

Objetivos	Crítérios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução da rotatividade e do absenteísmo 2. Elevação do moral 3. Realce da segurança 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Custo do programa 2. Capacidade de pagamento 3. Necessidade real 4. Poder do sindicato 5. Considerações sobre impostos 6. Relações públicas 7. Responsabilidade social 8. Reações da força de trabalho

Quadro 4: Objetivos e critérios de programas de benefícios

Fonte: Chiavenato (2002, p. 423)

Alguns princípios servem como critérios na elaboração e implementação de benefícios e serviços pelas empresas. O principal deles, segundo Flippo (1973) é o princípio do retorno do investimento, isto é, todo benefício oferecido deve contribuir para a organização pelo menos de maneira equivalente aos seus custos. Esse retorno pode ser percebido na forma de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade, retenção de talentos, entre outros indicadores.

Outro princípio salientado por Chiavenato (1999) é o da mútua responsabilidade. Isso quer dizer que os custos dos benefícios sociais devem ser compartilhados entre empresa e empregado, despertando maior comprometimento das partes. Os benefícios rateados entre empregador e empregado variam em proporções para as partes, bem como de empresa para empresa, como: alimentação, transporte, assistência educacional, etc. Esse método de compartilhamento dos custos surge como uma proposta de fazer com que o empregado se torne mais consciente e possa apreciar mais adequadamente o benefício, que Flippo (1973) chama de princípio do sacrifício.

Alguns itens são totalmente financiados pela empresa como: serviço social, remuneração por tempo não trabalhado, etc. Outros são pagos integralmente pelos funcionários, como o seguro de vida em grupo.

Além desses princípios, Flippo (1973, p. 597) em acordo com Chiavenato (2002, p. 424) menciona outros princípios que servem como critérios para o planejamento dos benefícios e serviços sociais, a saber:

- a. O benefício ao empregado deve satisfazer uma necessidade real;
- b. Os benefícios devem *confinar-se* a atividades em que o grupo é mais eficiente que o indivíduo;
- c. O benefício deve estender-se sobre a mais ampla base possível de pessoas;
- d. Deverá evitar a conotação de paternalismo benevolente;
- e. Os custos dos benefícios devem ser calculáveis e deverá ser tomada uma providência para que haja um *financiamento sólido*.

Os diversos benefícios oferecidos aos funcionários podem consumir uma parte significativa do orçamento de pessoal. Em virtude disso, é extremamente importante que os administradores estejam informados dos valores e custos de tais benefícios para que possam estabelecer programas que satisfaçam tanto o empregado como a empresa. (FLIPPO, 1973).

2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Satisfação no trabalho é a orientação positiva de um indivíduo em relação ao papel no trabalho que no momento está ocupando – o que pode ser caracterizado como um indivíduo que encontra mais aspectos positivos do que negativos no seu emprego. (CHIAVENATO, 1999).

Estar satisfeito no trabalho é um sentimento momentâneo influenciado por diversos fatores relacionados ao dia-dia no ambiente organizacional. Isso significa que os fatores que podem gerar satisfação hoje podem não ser os mesmos de amanhã.

O sentimento de satisfação ou insatisfação surge quando o indivíduo compara o que tem para oferecer (habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho), com o que recebe em troca (conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas).

A satisfação também é afetada pela comparação com outras pessoas em cargos e organizações semelhantes. Essas comparações provocam o sentimento de insatisfação quando o indivíduo sente-se menos valorizado que outro.

Os fatores psicológicos relacionados à personalidade dos indivíduos também influenciam o estado de satisfação destes no ambiente de trabalho. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 335) “Cada indivíduo traz suas habilidades, interesses, atitudes e necessidades para a situação de trabalho.” Os valores, as crenças, os objetivos e desejos variam de pessoa para pessoa, de maneira que o que pode estar satisfazendo determinada necessidade para uma, pode não satisfazer para outra.

As recompensas correspondem a um dos meios utilizados pelos administradores para controlar o estado de satisfação ou insatisfação dos seus funcionários, que devem estar de acordo com cada indivíduo.

Tanto as recompensas intrínsecas quanto às extrínsecas são complementares na busca pela satisfação plena dos indivíduos. Dessa forma, funcionários bem remunerados que executam tarefas repetitivas e maçantes tendem à insatisfação quanto às recompensas intrínsecas, enquanto que aqueles funcionários que executam tarefas desafiadoras, porém mal remunerados, podem se tornar insatisfeitos quanto às recompensas extrínsecas.

As políticas da empresa também podem influenciar o nível de satisfação para o trabalho, principalmente quando se referem às políticas de pessoal, como as escalas de salários e os benefícios. As organizações que se preocupam com o planejamento e manutenção de bons planos de cargos e salários, bem como com a adoção de planos de

benefícios condizentes às expectativas dos funcionários, tendem a compor equipes mais satisfeitas e motivadas para o trabalho.

Além disso, a cultura da organização também exerce forte influência sobre a satisfação pessoal no trabalho. Empresas que apresentam cultura altamente regimentada tendem a gerar maior insatisfação do que aquelas empresas que estimulam a participação dos empregados no processo decisório e que promovem maior autonomia no planejamento e execução das tarefas relativas à função que exercem.

O clima organizacional é um fator bastante importante quando se quer analisar a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho. O clima pode influenciar ou ser influenciado pela satisfação ou insatisfação dos funcionários. Indivíduos insatisfeitos podem promover um clima desfavorável para o bom desempenho nas organizações, influenciando os demais colegas. Numa outra visão, indivíduos satisfeitos com o trabalho podem ser influenciados pelo clima desfavorável no ambiente organizacional.

A motivação está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho. Motivar o grupo de trabalho é o meio que a empresa pode utilizar para atingir o fim desejado: a satisfação.

Enfim, a satisfação no trabalho é um fator complexo de ser analisado, tendo em vista que diversos fatores podem influenciar o estado de satisfação ou de insatisfação no trabalho. É importante que os gestores estejam atentos a esses fatores para que suas organizações sejam formadas por equipes satisfeitas e motivadas na busca pelo melhor desempenho.

3 METODOLOGIA

A escolha de uma metodologia de levantamento e tratamento de dados é, sem dúvida, uma etapa importante do processo de elaboração de um trabalho. Através dela definem-se procedimentos para a realização dos objetivos propostos.

Dessa forma, este capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização deste estudo e de que forma contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos anteriormente, contemplando os seguintes aspectos: caracterização da pesquisa, universo da pesquisa, técnica de coleta e análise de dados, e por fim, as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo apresentou características tanto de natureza qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa, típica das ciências sociais, segundo Minayo (2001, p.21), responde a questões muito particulares, se preocupando com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Esse tipo de pesquisa (qualitativa) é caracterizada por alguns aspectos, segundo Bogdan (apud GODOY, 1995, p. 62), como:

- a) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) é descritiva;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida, são a preocupação essencial do pesquisador;
- d) o investigador utiliza o enfoque indutivo na análise dos seus dados.

A pesquisa quantitativa, segundo Kirk & Miller (1986 apud MATTAR, 2005, p. 81), procura medir o grau em que algo está presente, enquanto que a qualitativa busca identificar a ausência ou presença de algo.

Para Haguette (1992) as pesquisas qualitativas facilitam o estudo de situações onde se busca captar dados psicológicos tais como atitudes, motivos, e pressupostos, bem como o funcionamento de estruturas e organizações complexas.

As pesquisas de natureza quantitativa demonstram a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitando possíveis distorções de análise e de interpretação, e possibilitam, em consequência, uma margem de segurança quanto às inferências.

Apesar de possuírem naturezas aparentemente opostas, as pesquisas qualitativa e quantitativa não se contradizem, podendo se tornar complementares. Segundo Sanches e Minayo (apud LUZ, 2001, p. 70):

[...] se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais 'ecológicos' e 'concretos', e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

A pesquisa qualitativa foi feita através de entrevistas semi-estruturadas e questionários pré-elaborados. Utilizou-se a abordagem quantitativa apenas para quantificar os dados do questionário aplicado aos funcionários da empresa.

Vergara (2000) propõe dois critérios básicos para classificação da tipologia de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios, levando-se em consideração a classificação da autora, a pesquisa foi bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso.

Bibliográfica porque para se adquirir maior conhecimento sobre o tema e facilitar o desenvolvimento da pesquisa, recorreu-se, primeiramente, à coleta de dados secundários – dados existentes, coletados por outros pesquisadores e disponíveis em diversos meios – que serviram para proporcionar maior conhecimento sobre o tema. Essa atividade foi feita através de livros, dissertações, artigos e publicações na Internet. Dentre os principais autores utilizados, estão: Chiavenato (1994, 1997, 1999, 2002), Werther (1983), Silva e Menezes (2001), Robbins (1999), Megginson et al (1998), Toledo (1978), entre outros.

A investigação também foi documental uma vez que avaliou documentos internos da organização para maior entendimento da estrutura da empresa. Os documentos utilizados estão melhor explicitados no item coleta de dados.

Foi considerada uma pesquisa de campo, visto que o problema pesquisado requereu uma situação real, com sujeitos reais, para que assim se conseguisse atingir os objetivos propostos no trabalho através de questionários e entrevistas.

O estudo de caso supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso, ou seja, dedica-se ao estudo aprofundado de uma única organização, oferecendo uma base para a compreensão de suas particularidades.

O estudo de caso, definido por Godoy (1995) como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, encaixa-se perfeitamente no estudo em questão.

Decidiu-se pela escolha de apenas uma empresa para a realização da pesquisa, tendo em vista a perspectiva de se realizar um estudo de caso. A escolha da Dr. Fly como empresa pesquisada se deu em função da acessibilidade dos dados necessários, ao estágio atual em que se encontra a empresa e sua relevância no mercado em que atua.

Quanto aos fins à pesquisa foi definida como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Mattar (2005) visa prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema a ser estudado, sendo apropriado para um primeiro estágio da investigação. O estudo descritivo, segundo Gil (1991) é aquele que procura descrever a realidade sem preocupar-se em modificá-la.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. [...] o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. (TRIVINOS, 1987, p. 110)

Classificada inicialmente como exploratória por exigir da autora uma familiarização e exploração do tema baseado em levantamentos em fontes secundárias, o presente estudo apresentou-se posteriormente de caráter descritivo, por descrever os fundamentos práticos de forma clara e definida e sem a mínima intenção de modificá-los.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A população ou universo da pesquisa, segundo Mattar (2005) é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. “Corresponde à totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas por um determinado estudo”. (SILVA; MENEZES, 2001, p. 32)

O universo de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra corresponde a uma porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação e que irá representar a população.

Para Mattar (2005) existem duas opções de se conseguir dados junto a uma população desconhecida. Uma delas é procurar obter os dados juntamente com cada elemento dessa população, o que ele chama de censo. A outra alternativa é por meio da representação amostral.

De acordo com a pergunta de pesquisa, o universo a ser estudado é composto por todos os funcionários da Dr. Fly, devidamente registrados, compreendendo desde os seus três diretores/sócios até a recepcionista. Para fins desse estudo, foram desconsiderados o assistente de serviços gerais (*office-boy*) e os dois vendedores, uma vez que estes funcionários foram substituídos no período da pesquisa em questão.

Tendo em vista o número de participantes ser de apenas oito funcionários e seus três diretores, constatou-se a possibilidade de entrevistar a totalidade dos participantes (o universo da pesquisa), através de um censo, e não apenas uma representação amostral.

Segundo Mattar (2005) existe uma grande preocupação com a representatividade de uma amostra, tendo em vista que pode colocar a perder todo o estudo. Nessa perspectiva, a presente pesquisa, por tratar-se de um censo, consegue-se a máxima participação e conseqüente representatividade.

3.3 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os métodos praticados para a coleta de dados podem variar de acordo com os tipos de dados utilizados na pesquisa, que conforme com Mattar (2005) podem ser classificados em: dados primários e dados secundários, ambos utilizados no trabalho proposto:

- a) Dados primários: dados que ainda não foram coletados, estando em posse dos pesquisados. São coletados com o propósito de atender necessidades específicas da pesquisa. As fontes básicas de dados primários são: entrevistado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.
- b) Dados secundários: dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados com propósitos distintos ao da pesquisa em questão. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa (dados internos primários e secundários), publicações (jornais e revistas), governo, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações.

De acordo com Silva e Menezes (2001) os instrumentos de coleta de dados primários utilizados na pesquisa irão depender dos objetivos da mesma, sendo que os utilizados nessa pesquisa foram as entrevistas semi-estruturadas, questionários pré-elaborados e observação.

A entrevista foi caracterizada como semi-estruturada por acompanhar um roteiro elaborado para servir como guia no momento da entrevista. As perguntas foram feitas ao entrevistado e complementadas conforme a necessidade observada pela pesquisadora.

Foram entrevistados, nos dias 17 e 18 de maio, os três diretores sócios da empresa individualmente. Essas entrevistas ocorreram na sede da Dr. Fly, e aspiravam verificar os objetivos estratégicos da organização quanto ao plano de benefícios e incentivos, identificando-se esses planos, bem como a percepção dos gestores quanto à eficiência e necessidade dos mesmos.

O questionário é uma técnica bastante comum para a coleta de dados quantitativos. Corresponde a uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo entrevistado. Segundo Silva e Menezes (2001), esse instrumento deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções devem esclarecer o propósito da sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração do informante e facilitar o preenchimento. Além disso, as perguntas podem ser elaboradas de duas maneiras: abertas, os pesquisados respondem as questões com suas próprias palavras; fechadas, o respondente assinala a alternativa que melhor convém dentre um rol pré-determinado de opções. As questões fechadas ainda podem ser classificadas como: dicotômicas (apenas duas opções de resposta), escolha múltipla (mais de duas alternativas) e resposta em escala (qual ponto da escala corresponde à opinião).

O questionário utilizado como instrumento da pesquisa que compreende tanto questões fechadas quanto abertas, foi aplicado a todos os funcionários da empresa. A aplicação dos questionários ocorreu nos dias 21 e 22 de maio durante o horário de expediente com a presença da pesquisadora. Responderam ao questionário: a Supervisora Administrativo/Financeiro, a Supervisora Comercial, a Supervisora Operacional, a Assistente Operacional, a Enfermeira, os dois Motoristas e a Auxiliar Administrativo que também exerce a função de recepcionista. É importante destacar que o questionário utilizado nessa pesquisa foi adaptado de Curi (2005). A aplicação desse instrumento objetivou verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à política de benefícios e incentivos oferecidos pela empresa.

Quando o pesquisador utiliza-se dos sentidos para obtenção de dados de determinados aspectos da realidade, ele está utilizando-se da observação como técnica de coleta de dados,

que ainda de acordo com Silva e Menezes (2001) foi classificada como observação individual, não participante e assistemática, ou seja, realizada apenas pela pesquisadora, em que não há participação no fato e não existem controle e planejamento previamente elaborados para a observação, respectivamente. A observação serviu como meio para obter maior compreensão das opiniões dos entrevistados. Foram observados o tratamento dos gestores com seus funcionários e o relacionamento dos empregados com seus colegas de trabalho e com seus superiores.

Para a coleta dos dados secundários utilizou-se a análise documental que consiste no estudo e análise de documentos da organização como o organograma da empresa, o relatório de atividades dos cargos, manuais, bem como informações retiradas do próprio *site* da empresa.

Para atender os objetivos específicos da pesquisa, utilizaram-se os seguintes métodos:

Objetivo específico	Método utilizado
Verificar os objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos;	Entrevista com os gestores; observação.
Identificar os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly;	Entrevista com os gestores; observação.
Verificar o nível de satisfação dos funcionários em relação à política de benefícios e incentivos oferecidos pela empresa;	Aplicação de questionário com os funcionários; observação.
Apresentar propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa.	Análise de dados primários e secundários.

Quadro 5: Métodos utilizados para atender os objetivos específicos

Fonte: Elaborado pela autora (2007)

Após o processo de coleta e manipulação dos dados para obtenção dos resultados, segundo Oliveira (2002, p. 184), o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se no núcleo central do estudo.

O objetivo principal da análise é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões a partir dos dados coletados. A técnica para a análise dos dados utilizada nesse estudo compreende o tratamento quantitativo e qualitativo e consistiu na interpretação e análise de conteúdo. Segundo Bardim (apud TRIVIÑOS, 1987, p.160), a análise de conteúdo:

é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

O próximo item desse trabalho corresponde às limitações e dificuldades que ocorreram no decorrer da pesquisa.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este item tem como principal objetivo mostrar as limitações e dificuldades encontradas durante o processo de pesquisa e fornecer suporte a sua credibilidade.

O estudo de caso foi realizado no período de março a junho de 2007, em uma empresa prestadora de serviços de saúde, localizada em Florianópolis, Santa Catarina. É importante reconhecer que o resultado do estudo é um retrato de uma realidade no período definido, sem considerar suas alterações no tempo.

Por limitar-se ao estudo de apenas uma organização, não permite a generalização das conclusões obtidas para além do universo pesquisado. Esse universo foi limitado aos funcionários da Dr. Fly devidamente contratados, desconsiderando-se os funcionários terceirizados representados pelos médicos e engenheiros.

A pesquisa realizou-se somente na unidade de Florianópolis, que corresponde a matriz da empresa, desconsiderando-se a sua filial de Blumenau como fonte de estudo.

4 ESTUDO DE CASO

O atual capítulo tem como desígnio apresentar a organização estudada, Dr. Fly, e as análises quanto aos estudos efetuados junto à empresa. Primeiramente será apresentado um breve histórico da organização, a empresa hoje, sua missão e visão e posteriormente sua estrutura organizacional, conforme análise de documentos internos da organização, como: relatórios de atividades dos cargos, manuais e dados do próprio *site*. Em seguida será dada ênfase ao estudo de caso em relação à satisfação dos funcionários da empresa quanto à política de benefícios e incentivos adotada.

O estudo de caso contempla as entrevistas realizadas junto aos gestores identificando os objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos, os benefícios e incentivos propostos e a percepção dos gestores quanto à eficiência e necessidade desses planos. Num segundo momento serão apresentados os resultados e análises do questionário aplicado com os funcionários da organização.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Criado a partir de um táxi aéreo, o Sistema Fly Hospital foi desenvolvido para prestar serviços de remoção aérea de urgência, através de aeronaves U.T.I.s e equipes especializadas em medicina aeroespacial, com cursos reconhecidos pelo Ministério da Aeronáutica e homologados no Departamento de Aviação Civil (DAC).

Com a demanda crescente de solicitações de transportes aeromédicos, a empresa foi impulsionada, amparando-se numa estratégia firme de marketing e comunicação direta com clientes potenciais. Consagrada na atividade, viu-se naturalmente impelida a fomentar seus investimentos e adquirir um veículo furgão U.T.I para deslocamento entre os hospitais de origem, as aeronaves e os hospitais de destino, agregando valor aos serviços aéreos ofertados aos seus associados. As expectativas foram confirmadas, as operações tomaram vulto e constitui-se, então, a Dr. Fly – o médico em sua casa, o segmento terrestre do Sistema Fly Hospital.

Fundada em 1998, em Florianópolis, inicialmente, foi utilizada uma sala comercial, de um dos sócios da empresa para situar a sede. Faziam parte da organização os três sócios (que

permanecem até hoje), dois médicos, dois enfermeiros, uma secretária, e uma equipe de vendas composta por um supervisor e dez vendedores.

Com a intenção de expandir os negócios, em 2002, foi fundada a primeira filial da empresa, na cidade de Blumenau, por ser considerada uma cidade atraente no segmento de mercado da saúde.

Com o crescimento dos negócios na região de Blumenau, os sócios decidiram buscar novas oportunidades e, em 2003, abriram a filial de Joinville. A cidade foi escolhida por causa da sua grande população, maior número de habitantes do Estado, e pelo elevado número de fábricas e empresas privadas. Todavia, esta não obteve o sucesso esperado e, no mesmo ano, teve seu encerramento. Problemas administrativos e discordância de opiniões entre os sócios da matriz e desta filial foram os motivos que levaram a finalização de suas atividades.

No ano de 2004, a Dr. Fly passou a dedicar-se também a Medicina Ocupacional e Segurança no Trabalho, assessorando os seus clientes na implementação do Programa de Prevenção de Risco Ambiental (PPRA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Laudo Técnico de Condições do Ambiente (LTCAT) e instalação e manutenção de Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAs) e ministrar palestras sobre DST (doenças sexualmente transmissíveis), higiene, hipertensão, tabagismo, alcoolismo, primeiros socorros. E, em 2006, a organização começou a realizar perícias médicas e auditorias em contas médicas para empresas contratantes de planos de saúde e de auto-gestão.

4.2 A EMPRESA HOJE

A Dr. Fly é uma empresa genuinamente catarinense, que oferece atendimentos domiciliares pré-hospitalares, remoções aéreas de urgência, emergência em eventos, medicina ocupacional e segurança no trabalho, cursos e palestras de saúde e segurança no trabalho (SST) e auditoria de planos de saúde e perícias médicas.

A Dr. Fly, matriz, está localizada em Florianópolis, na rua Raul Machado, 109 – Centro, a sua filial localiza-se Blumenau, na rua Antônio da Veiga, 495 – Victor Konder.

No Estatuto de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004. Conforme dados obtidos no site do SEBRAE (2007), a empresa classifica-se como de pequeno porte, devido a sua receita anual ser entre R\$ 433.755,14 (quatrocentos e

trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais). Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas. No comércio e serviços, a empresa de pequeno porte se classifica de 10 a 49 pessoas ocupadas. A Dr. Fly por possuir atualmente 26 pessoas ocupadas, sendo nove funcionários, quatorze prestadores de serviços (10 médicos 3 engenheiros e uma faxineira) e três diretores, enquadra-se neste critério.

A empresa possui atualmente, como clientes, pessoas físicas e pessoas jurídicas. As pessoas físicas são as famílias que usufruem dos atendimentos médicos domiciliares. E as pessoas jurídicas são as empresas privadas, públicas, de economia mista e os órgãos públicos, contratantes dos produtos de medicina ocupacional e segurança no trabalho, auditorias e perícias médicas.

4.3 MISSÃO E VISÃO

A missão da Dr Fly é: “oferecer serviços e produtos de qualidade por preços justos, facilitando o acesso aos recursos da medicina a todas as classes sociais”. Já a visão da organização é: “alcançar todas as estratificações sociais nos diversos segmentos de saúde (familiar, empresarial e ocupacional) tornando-se uma empresa reconhecida pela seriedade e qualidade dos seus produtos e serviços”.

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Dr. Fly apresenta três níveis. O primeiro é ocupado pelos diretores, sócios da empresa, responsáveis pelos seguintes cargos:

- a) Administrativo e Comercial
- b) Operacional
- c) Jurídico e Financeiro.

No segundo nível estão os supervisores setoriais: Administrativo e Financeiro, Comercial e Operacional. Já no terceiro nível estão: os auxiliares administrativos, motoristas, auxiliares de enfermagem, office-boy, recepcionista e vendedores.

Os médicos, clínicos e do trabalho, bem como os engenheiros do trabalho são profissionais liberais e não possuem vínculo empregatício com a empresa, assim como a faxineira que é autônoma. Nesse sentido, por serem prestadores de serviços, não constam na estrutura da empresa.

4.4.1 Departamento Administrativo e Financeiro

O Departamento Administrativo e Financeiro é composto por uma Supervisora, uma Auxiliar Administrativa, uma Recepcionista e um contínuo (*office-boy*). O *office-boy* foi afastado da empresa recentemente e não foi feito um novo processo seletivo no decorrer da realização dessa pesquisa.

A Supervisora deste departamento é responsável por:

- a) organizar e controlar as informações da empresa nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira e tecnológica;
- b) controlar o desenvolvimento do trabalho dos prestadores de serviço de informática;
- c) controlar o desenvolvimento do trabalho da prestadora de serviços de limpeza;
- d) coordenar a implementação de programas e projetos;
- e) controlar custos e despesas;
- f) controlar as informações relativas à receita;
- g) coordenar e cobrar a execução das tarefas dos seus subordinados (funcionários);
- h) prestar esclarecimentos e apresentar relatórios aos seus superiores.

A Auxiliar Administrativa é responsável por:

- a) inserir informações na base de dados do programa DATAFLY (software desenvolvido especialmente para a Dr. Fly), relativas a vendas dos produtos Dr. Fly, recursos humanos, materiais, patrimônio, finanças e tecnologia.

- b) executar serviços gerais de escritório;
- c) dar suporte aos outros departamentos;
- d) controlar estoque de material de escritório no almoxarifado;
- e) prestar informações aos clientes, prestadores de serviço e parceiros comerciais relativas aos produtos e serviços da Dr. Fly.

A Recepcionista é responsável por:

- a) prestar atendimento telefônico e pessoal aos diretores, fornecedores, clientes, prestadores de serviços e parceiros comerciais, relativos aos produtos e serviços da Dr. Fly;
- b) encaminhar telefonemas e solicitações aos departamentos e funcionários, de acordo com o conteúdo do assunto;
- c) inserir informações na base de dados do programa DATAFLY (software desenvolvido especialmente para a Dr. Fly) relativos a materiais de escritório;
- d) controlar o estoque de material de limpeza e de copa;
- e) dar suporte aos outros departamentos.

O Office-boy é responsável por:

- a) Coletar e entregar materiais de expediente, informativos e documentos relativos a todos os departamentos da Dr. Fly. nas locações indicadas pela Supervisora Administrativa;
- b) Auxiliar no controle de estoque do material de limpeza e copa.

4.4.2 Departamento Operacional

O Departamento Operacional é composto por uma Supervisora, uma Auxiliar Operacional, uma Enfermeira Auditora e dois Motoristas.

A Supervisora deste departamento é responsável por:

- a) organizar e controlar as informações da empresa na prestação dos serviços de atendimentos médicos domiciliares, emergência em eventos, medicina ocupacional, auditorias médicas em contas hospitalares e perícias médicas.

- b) controlar a utilização e a manutenção dos veículos da Dr. Fly utilizados em serviço.
- c) controlar o desenvolvimento do trabalho dos prestadores de serviço de medicina;
- d) controlar o desenvolvimento do trabalho da prestadora de serviços de engenharia;
- e) coordenar a implementação de programas e projetos;
- f) coordenar e cobrar a execução das tarefas dos seus subordinados (funcionários);
- g) prestar esclarecimentos e apresentar relatórios aos seus superiores.

A Enfermeira Auditora é responsável por:

- a) auxiliar no controle da agenda dos médicos auditores e peritos;
- b) marcar e coordenar perícias físicas nos pacientes contratantes;
- c) marcar e coordenar auditorias em contas médicas 'in loco';
- d) analisar contas médicas em auxílio ao médico auditor;
- e) inserir informações na base de dados do programa DATAFLY (software desenvolvido especialmente para a Dr. Fly) relativos a auditorias em contas médicas e perícias médicas.

A Auxiliar Operacional é responsável por:

- a) auxiliar no controle da agenda dos profissionais terceirizados (médicos e engenheiros do trabalho);
- b) marcar e coordenar consultas médicas ou visitas de engenheiros nas empresas clientes;
- c) marcar e coordenar as consultas médicas domiciliares;
- d) auxiliar na coordenação e controle da utilização dos veículos e zelar pela sua conservação;
- e) auxiliar na coordenação dos serviços de emergência em eventos;
- f) inserir informações na base de dados do programa DATAFLY (software desenvolvido especialmente para a Dr. Fly) relativos a prestação dos serviços médicos e de engenharia.

Os motoristas são responsáveis por:

- a) realizar os deslocamentos das equipes operacionais, quando em serviço.
- b) utilizar os veículos com responsabilidade e zelar pela sua conservação;
- c) auxiliar no controle dos prazos de manutenção das peças e acessórios dos veículos
- d) manter os veículos limpos e em bom estado de apresentação.

4.4.3 Departamento Comercial

O Departamento Comercial é composto por uma Supervisora e dois vendedores, que estão sendo substituídos. Os novos vendedores estão em processo de seleção.

A Supervisora deste departamento é responsável por:

- a) organizar e controlar as informações da empresa relativas às vendas dos produtos Dr. Fly;
- b) controlar a utilização e a manutenção dos veículos de serviços da Dr. Fly utilizados nas vendas e pós-vendas;
- c) controlar o desenvolvimento do trabalho dos vendedores;
- d) incentivar e auxiliar os vendedores no alcance das metas mensais;
- e) coordenar a implementação de programas e projetos;
- f) coordenar e cobrar as visitas comerciais agendadas para os vendedores;
- g) avaliar o conhecimento dos vendedores sobre os produtos Dr. Fly e realizar reuniões e cursos de aperfeiçoamento;
- h) prestar esclarecimentos aos clientes em serviços de pós-vendas;
- i) prestar esclarecimentos e apresentar relatórios aos seus superiores.

Os vendedores são responsáveis por:

- a) prospectar clientes
- b) marcar e realizar visitas comerciais aos clientes;
- c) prestar esclarecimentos à Supervisora sobre as visitas comerciais;
- d) prestar esclarecimentos à Supervisora sobre as vendas realizadas;
- e) manterem-se atualizados quanto aos produtos Dr. Fly, participando das reuniões e cursos de aperfeiçoamento;

- f) utilizar os automóveis exclusivamente para visitas a clientes, sempre com responsabilidade, zelando por sua conservação;
- g) transmitir aos clientes e interessados todas as características dos produtos Dr. Fly, sem omitir ou incluir informações .

Porém, conforme mencionado na metodologia, os dois vendedores foram dispensados recentemente e não foi feito um novo processo seletivo, resultando na concentração de atividades junto à supervisora e desconsideração destes na pesquisa.

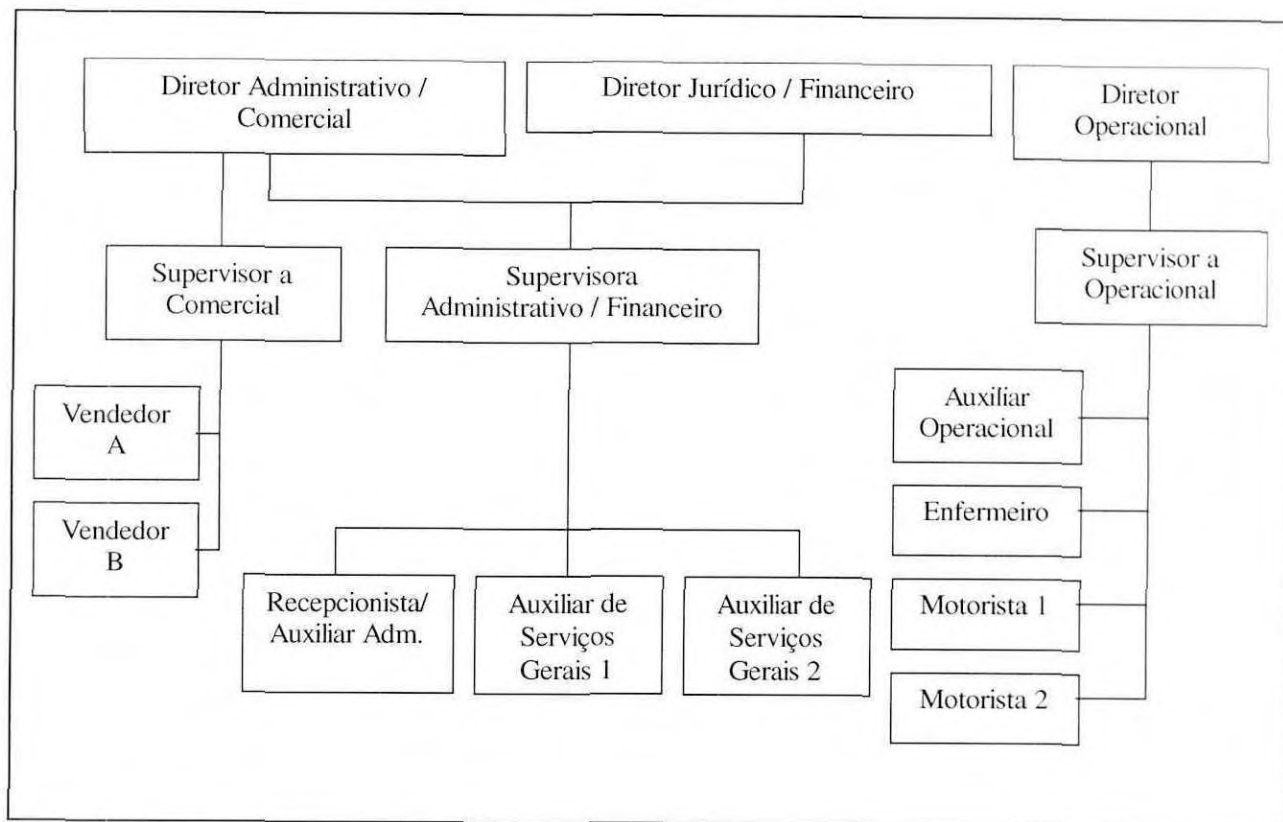


Figura 2: Organograma da Dr. Fly

Fonte: Dados secundários (2007)

Nesse sentido, é possível verificar que a Dr. Fly é uma empresa enxuta, com poucos níveis hierárquicos e com atividades bem definidas e estruturadas.

4.5 APLICAÇÃO DA ENTREVISTA JUNTO AOS GESTORES

A aplicação da entrevista junto aos gestores tem o intuito de verificar os objetivos estratégicos da Dr. Fly quanto à política de benefícios e incentivos, identificar os planos de

incentivos e benefícios da empresa bem como a percepção dos gestores quanto à eficiência e necessidade desses planos.

A presente análise foi baseada nos resultados obtidos com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas, que conforme mencionado na metodologia, abrangeu os três diretores sócios da empresa e ocorreram individualmente nos dias 17 e 18 de maio de 2007.

O apêndice 1 corresponde ao roteiro da entrevista aplicada com o diretor administrativo/comercial. O apêndice 2 refere-se ao roteiro da entrevista realizada com o diretor jurídico/financeiro e o apêndice 3 corresponde ao roteiro de entrevista junto ao diretor operacional.

4.5.1 Objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos

A falta de formalização dos benefícios e incentivos e de um departamento de Recursos Humanos para trabalhar estrategicamente com os planos de incentivos e benefícios propostos não significa que a elaboração e implementação dessas políticas não sejam pensadas estrategicamente pelos gestores da organização.

Em virtude disso, os benefícios e incentivos propostos pela Dr. Fly almejam atingir determinados objetivos que pretendem suprir expectativas de curto e longo prazo da organização com relação aos resultados dos planos.

Dessa forma, os seguintes objetivos são contemplados pelos três gestores e idealizadores dos programas de benefícios e incentivos propostos:

- a) *melhorar o comprometimento do funcionário*
- b) *aumentar o relacionamento interpessoal*
- c) *aumentar o desempenho (produtividade)*
- d) *promover maior motivação para o trabalho*
- e) *melhorar a qualidade dos serviços prestados*
- f) *construção de uma relação de parceria entre empregador e empregado*
- g) *melhorar o clima organizacional*
- h) *retenção de recursos humanos*
- i) *melhorar a qualidade de vida dos empregados*

Segundo Chiavenato (1999), os objetivos básicos dos planos de benefícios são: melhoria da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima organizacional, redução da

rotação de pessoal e do absenteísmo, facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos e aumento da produtividade em geral.

Nessa visão, ao instigar os gestores a falarem sobre seus objetivos estratégicos quando da implementação dos planos de benefícios, não mencionaram a utilização desses como atração de recursos humanos, bem como para a redução da rotatividade e absenteísmo de pessoal. Porém, isso não significa que não tenham consciência de que os benefícios e incentivos colaboram para a atração de talentos e redução da rotatividade e absenteísmo.

Porém, a Dr. Fly corrobora com Chiavemato (1999) ao estabelecer seus planos de benefícios e incentivos, objetivando melhoria da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima organizacional, retenção de talentos, e de maneira geral, o aumento da produtividade.

4.5.2 Benefícios e Incentivos oferecidos pela Dr. Fly

Conforme entrevista realizada junto aos gestores da empresa foi possível detectar a totalidade dos benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly, sendo indispensável o estímulo por parte do entrevistador na listagem e verificação do que efetivamente é um benefício ou incentivo presente na empresa.

A Dr. Fly disponibiliza aos seus funcionários a totalidade dos benefícios legais, conforme informação disponibilizada pelo diretor jurídico, além de contemplar benefícios espontâneos.

Os benefícios legais são:

- a) 13º Salário – benefício de natureza monetária caracterizado por um salário complementar, cujo direito o funcionário adquire com o decurso de um ano de trabalho, pago em duas parcelas iguais em julho e dezembro.
- b) Férias – benefício de natureza monetária e recreativa adquirido após 12 meses de trabalho, caracterizado por 30 dias de descanso. A Dr. Fly não costuma comprar parte das férias dos funcionários, mas esta prática é adotada quando o funcionário solicita, sendo negociados, no máximo, 10 dias.

- c) Aposentadoria – benefício de natureza monetária e assistencial, garantido pela Lei 8.213/91 – Regulamento Geral de Previdência Social, pagos proporcionalmente aos segurados que contribuíram no mínimo 30 anos, para os homens, e 25 anos para as mulheres e integralmente aos que contribuíram 35 anos quando homens e 30 anos quando mulheres.
- d) Seguro de Acidentes de Trabalho – benefício de natureza monetária e assistencial recolhido mensalmente pela empresa juntamente com o INSS, e devido pela Previdência Social (Lei 8.213/91) após o décimo-quinto dia de afastamento das atividades laborais, por conta de acidente de natureza trabalhista, e que perdura durante todo o período de incapacidade.
- e) Auxílio Doença – benefício de natureza monetária e assistencial devido pela Previdência Social após o décimo-quinto dia de afastamento das atividades laborais, por motivo de doença, que perdura durante todo o período da enfermidade.
- f) Licença Maternidade – benefício de natureza monetária e assistencial, garante à funcionária gestante a possibilidade de afastamento remunerado por 120 dias após o nascimento de filho(a).
- g) FGTS - benefício de natureza monetária e assistencial, efetuado mensalmente pelo empregador em conta específica de FGTS do empregado, correspondente a um percentual do salário do funcionário.
- h) Vale Transporte – benefício de natureza não monetária e supletivo distribuído pela empresa mensalmente, oferecido para permitir o deslocamento dos funcionários, através do transporte coletivo, do trabalho para casa e vice-versa, correspondente aos dias úteis do mês.

Os benefícios espontâneos são:

- a) Rede Credenciada de Saúde – benefício de natureza não monetária e assistencial correspondente a disponibilização dos serviços médicos e laboratoriais com descontos que podem chegar até 60% dos preços normais, prestados pelos parceiros comerciais da Dr. Fly. Ainda contempla consultas médicas gratuitas com os médicos prestadores de serviços, oferecidas a todos os funcionários e seus familiares, no local de trabalho ou em suas residências. A Dr. Fly ainda disponibiliza aos funcionários o pagamento parcial de medicamentos e exames médicos, para diagnóstico e/ou tratamentos;

- b) Rede Credenciada Odontológica - benefício de natureza não monetária e assistencial correspondente a disponibilização dos serviços médicos e laboratoriais com descontos que podem chegar até 60% dos preços normais, prestados pelos parceiros comerciais da Dr. Fly;
- c) Comissões, Premiações e Bônus – benefícios de natureza monetária ofertados mensalmente aos funcionários que atingem metas ou demonstram qualidade e empenho excepcionais na execução da função;
- d) Assistência Jurídica – benefício de natureza não monetária e assistencial, oferecido aos funcionários pelo escritório de advocacia de um dos diretores;
- e) Cursos de Especialização – benefício de natureza não monetária e supletiva, subsidiados pela empresa aos funcionários com cargo de supervisão;
- f) Horário Flexível de Trabalho – benefício de natureza não monetária e supletiva, oferecido aos funcionários que necessitem, desde que se habilitem com antecedência;
- g) Acontecimentos Sociais – benefícios de natureza não monetária e recreativa, realizados sempre em datas de aniversários dos funcionários, dos diretores e da empresa, e em determinadas datas comemorativas especiais;
- h) Auxílio Refeição para equipe de vendas – benefício de natureza não monetária e supletiva, oferecido como subsídio às refeições dos consultores de vendas (vendedores e supervisor);
- i) Acesso à Internet nos horários de descanso – benefício de natureza não monetária e recreativa, disponibilizado aos funcionários nos horários de intervalo de expediente e no final da jornada de trabalho;
- j) Auxílio Telefone – benefício natureza monetária e suplementar, oferecido aos motoristas e consultores de vendas, para facilitar a comunicação com os outros funcionários e com clientes;
- k) Cozinha equipada para refeições – benefício de natureza não monetária e supletiva, oferecido nas dependências da empresa;
- l) Telefone disponível para ligações pessoais – benefício de natureza não monetária e supletiva, permite que os funcionários realizem telefonemas pessoais, desde que não sejam abusivos;
- m) Antecipação de salários – benefício de natureza monetária e assistencial, oferecido aos funcionários sempre que solicitado com antecedência;

n) Som Ambiente – benefício de natureza não monetária e recreativa, permite que os funcionários utilizem-se dos equipamentos instalados nos computadores para ouvir música durante o expediente;

Quanto aos incentivos promovidos pela empresa, estão presentes tanto os de natureza financeira como diversas outras maneiras de se incentivar uma equipe de trabalho que não por fontes monetárias.

Os incentivos sutis que se destacam e que estão presentes no dia-a-dia dos funcionários da Fly, na visão dos três gestores são: os freqüentes elogios por parte da diretoria, a liberdade de expressar críticas e sugestões e de maneira geral o bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Os próprios benefícios oferecidos pela empresa são vistos como incentivos por parte dos gestores e seus colaboradores. Além disso, incentivos financeiros, como prêmios e recompensas são fortes influenciadores no processo de motivação da equipe e que estão presentes na organização em questão. As recompensas oferecidas na forma de remuneração *variável (ou flexível)* são realidade somente junto ao departamento comercial, enquanto que os prêmios são oferecidos a todos os empregados e variam de acordo com o desempenho de cada um nas tarefas que estão sob sua responsabilidade e pela qualidade das sugestões de melhorias nos processos e rotinas administrativas e nos serviços prestados pela empresa. Essa medição da qualidade das sugestões e do desempenho da equipe administrativa e operacional é feita de forma subjetiva através da percepção e experiência dos próprios diretores, não havendo um sistema desenvolvido para avaliação do desempenho nem da qualidade.

O plano de remuneração variável do departamento comercial, caracterizado como participação nos resultados, foi descrito pelo diretor comercial como sendo um plano oferecido aos consultores de vendas (vendedores a supervisor comercial) consistindo em ajuda de custo mensal para cobertura de despesas gerais, distribuído sempre no 10º dia útil do mês, a título de INCENTIVO, representado pelo somatório dos contratos fechados (assinados e recebidas as Taxas de Inscrição) e cujas vias estejam uma na Dr. Fly e outra com o contratante, realizados no mês anterior (do primeiro ao último dia do mês), excluídas as rescisões e adiantamentos de comissão, de acordo com a produtividade média no trimestre que o consultor de vendas tiver atingido, como demonstrado na tabela 1:

Tabela 01: Ajuda de custo

Ajuda de Custo			
Nível	Nº de Contratos/mês	Nº de Contratos/trimestre	Ajuda de Custo

1	a partir de 30	a partir de 90	R\$ 200,00
2	de 25 a 29	de 75 a 90	R\$ 180,00
3	de 20 a 24	de 60 a 74	R\$ 150,00

Fonte: Dados secundários (2007)

Verifica-se que os consultores novos estarão enquadrados no NÍVEL 3, e assim permanecerão até conquistarem os níveis superiores, pela produtividade medida em cada trimestre.

Além da ajuda de custo, o plano de remuneração variável dos consultores de vendas contempla ainda, Comissão por Produtividade. Trata-se de comissão pecuniária apurada através da produtividade (vendas válidas realizadas no período) dos Consultores de Vendas, e pagas de acordo com a tabela e regras a seguir:

Tabela 02: Comissões

Tabela de Comissões		
Medicina Ocupacional		
Faixa	Nº de Empregados do Cliente	Comissão
A	de 01 a 05 funcionários	R\$ 35,00
B	de 06 a 10 funcionários	R\$ 40,00
C	de 11 a 20 funcionários	R\$ 45,00
D	de 21 a 30 funcionários	R\$ 50,00
E	de 31 a 40 funcionários	R\$ 55,00
F	de 41 em diante	R\$ 1,30 por funcionário
Atendimento Médico Domiciliar		
Tipo de Plano		Comissão
Plano Maxi		R\$ 15,00

Fonte: Dados secundários (2007)

Regras para Comissões, conforme o Manual de Procedimentos de Vendas da Dr. Fly:

a) Taxa de inscrição arrecadada via Celesc ou boleto bancário – nas vendas realizadas cuja cobrança da Taxa de Inscrição dos serviços e ou produtos da Dr. Fly seja feita na conta de luz do contratante, ressalvados os contratos desconsiderados conforme previsto na apuração dos INCENTIVOS, as comissões serão devidas sempre no dia 25 do mês em que ocorrer o repasse respectivo da Taxa de Inscrição do órgão arrecadador (Celesc ou Bancos) para o Sistema Fly;

b) Taxa de Inscrição à vista – nas vendas realizadas cuja cobrança da Taxa de Inscrição dos serviços ou produtos da Dr. Fly seja feita à vista (em dinheiro ou cheque) as comissões serão pagas todas as sextas-feiras, após o “pós-venda”, realizado em no máximo 7 dias. Se o pagamento do cliente for com cheque desprovido de fundos ou cancelado por qualquer motivo ou o cliente exerça seu direito de arrependimento previsto no Código do Consumidor, o valor recebido pelo consultor será considerado adiantamento e compensado no próximo pagamento de comissões.

Sendo assim, percebe-se que a Dr. Fly presa pela adoção dos benefícios legais e ainda promove diversos benefícios e incentivos espontâneos. Quanto aos incentivos financeiros, percebe-se uma disparidade entre a sistematização e controle no departamento comercial e a subjetividade nos demais setores.

4.5.3 Percepção dos gestores quanto à eficiência e necessidade de Incentivos e Benefícios

Neste item será descrita a entrevista realizada com os gestores com base num roteiro pré-definido, conforme apêndices A, B e C. Verifica-se que os objetivos estratégicos dos gestores quanto à política de benefícios e incentivos, bem como a descrição dos benefícios e incentivos propostos pela empresa já foram mencionados anteriormente e não serão contemplados neste momento.

4.5.3.1 Entrevista com os gestores

Pode-se depreender a partir da análise do perfil dos diretores, levando-se em consideração à formação profissional, idade, cultura, religião, etc. de cada um deles, que existe disparidade nas percepções e posições sobre incentivos e benefícios na empresa, muito embora, haja compatibilidade de pensamentos em questões pontuais.

Quando questionados sobre quais os benefícios e incentivos propostos pela organização, observou-se o desconhecimento de alguns desses planos pelos diretores, sendo necessário fazer o levantamento de uma listagem de benefícios e incentivos com cada diretor

e condensar num único relatório. Ainda, segundo o diretor Jurídico/Financeiro, os benefícios exigidos por lei são rigorosamente respeitados pela Dr. Fly.

Ao perguntar se a saúde financeira da empresa permite maiores investimentos em benefícios e incentivos, dois dos gestores afirmaram que atualmente a organização se encontra em melhores condições para implantar uma possível política de melhorias nesse sentido. Para o terceiro diretor, a empresa ainda não possui fôlego suficiente para esse tipo de investimento.

Ainda, na visão do diretor Jurídico/Financeiro, na atual situação, não existe um percentual do faturamento destinado para fins de benefícios e incentivos. Segundo ele, o que existe, é a previsão de montante para gratificações de vendas, auxílio telefone e gratificação por qualidade de serviço.

A Dr. Fly trabalha com remuneração variável no setor comercial e, segundo o Diretor responsável por esta área, tem o objetivo de incrementar o resultado das vendas. Na opinião dos diretores Administrativo/Comercial e Jurídico/Financeiro, o ideal seria implementar a participação nos lucros para toda empresa, porém existe a preocupação com a legislação trabalhista, no caso da organização não ter condições de dar continuidade ao programa.

As metas, estabelecidas somente para o departamento comercial, são definidas pelo próprio diretor comercial, com base no mercado, sem a participação dos funcionários desse setor. “[...] geralmente a equipe consegue atingir essas metas”, afirma o diretor.

A divulgação dos benefícios e incentivos propostos foi mencionada pelos três diretores de forma semelhante e que esta se dá, basicamente, no momento da contratação. Segundo o diretor Administrativo/Comercial, “com o passar do tempo eles percebem os demais benefícios e incentivos”, caracterizando uma deficiência na transmissão da totalidade dos benefícios e incentivos propostos pela empresa.

Uma das questões que gerou discordância entre os diretores foi quanto à adequação do salário dos funcionários. Um deles mencionou a necessidade de reajustes de salários mais compatíveis com o cargo de alguns funcionários, enquanto os outros dois acreditam que são compatíveis com a média da categoria na região de Florianópolis.

Quanto à percepção dos gestores com relação ao retorno em investir nos planos de incentivos e benefícios, constata-se uma consonância de pensamentos. Segundo eles, esse investimento retorna em forma de maior comprometimento e motivação no trabalho.

A possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa é limitada, pois se trata de uma organização enxuta, segundo os três diretores. Porém, percebem a importância do crescimento profissional e, conforme o diretor operacional, incentivam esse crescimento fora da organização por meio de cursos de especialização e de graduação, entre outros. Segundo o

diretor Administrativo/Comercial sempre que existe uma oportunidade de promoção ou disponibilização de cursos de especialização para os funcionários com cargo de supervisão, estes são oferecidos.

Além disso, os diretores da Fly relatam que o trabalho dos funcionários é desafiador porque exige a participação dos funcionários no desenvolvimento de novos processos de trabalho. Outro desafio é percebido quando os funcionários buscam continuamente velocidade e eficiência na transmissão das informações. Afirma o diretor Administrativo/Comercial da Fly: “Nosso software (versão exclusiva desenvolvida por uma empresa especializada) está na quarta geração, e todas as versões sempre foram construídas e aplicadas com a participação efetiva de todos os setores e funcionários. Isto conferiu a Dr. Fly um grau de informatização bastante elevado, sendo todas as rotinas e tarefas executadas diretamente na intranet, com pouquíssima utilização de meio físicos para troca de informações. A rapidez com que são controladas as informações depende exclusivamente da agilidade e presteza dos funcionários. Os departamentos, de forma salutar, disputam entre si a melhor performance na execução das tarefas, buscando não desacelerar a interação necessária à prestação dos serviços. Com certeza percebo que existe desafio e satisfação nisto.”

Os diretores da Dr. Fly concordam que existe um clima favorável para o bom desempenho dentro da empresa, uma vez que percebem o bom humor das pessoas e a boa vontade quando na execução das tarefas. Essa percepção sempre se deu de forma subjetiva, nunca submetida à verificação de uma pesquisa de clima organizacional mais objetiva.

Os incentivos são vistos pelos três diretores como fontes de maior produtividade. Desta forma, buscam motivar suas equipes constantemente, com ações que vão desde a atenção e busca da solução dos problemas pessoais destes - quando ao alcance da empresa - até gratificações extra-salarias. Para o diretor Administrativo/Comercial, uma das maneiras de incentivar sua equipe é manter conversações individuais e procurar elogiar as virtudes e fazer sugestões das deficiências, mostrando o interesse pelo desenvolvimento de cada funcionário. Como um método mais simples de incentivar a equipe, o diretor operacional procura fazer brincadeiras frequentes para descontrair o ambiente de trabalho, elogia constantemente, leva pequenos presentes para seus funcionários, além de promover lanches junto à equipe.

Ao serem questionados sobre a liberdade dos funcionários em opinar e sugerir críticas e/ou melhorias, os diretores apresentam uma postura comum ao proporcionarem abertura a todos. Porém, suas colocações são conflitantes quando um deles coloca a necessidade de

reuniões mais freqüentes para estimular críticas e sugestões enquanto que outro diretor diz estimular por meio de reuniões quinzenais coletivas e individuais.

De maneira geral, os três diretores acreditam que os funcionários da empresa trabalham motivados e satisfeitos. Já, o diretor operacional diz que o salário pode gerar um pouco de insatisfação.

Quanto à solução dos problemas de saúde dos funcionários, os três diretores demonstram plena consciência da carência da empresa nesse quesito. Segundo eles, o ideal seria a contratação de um plano de saúde com direito a internação e não somente uma rede credenciada de saúde e as visitas médicas domiciliares que são oferecidas hoje pela Dr. Fly.

Em entrevista com os gestores pode-se observar que existe a preocupação e a intenção destes em implementar o vale refeição para todos os funcionários, não o restringindo somente ao departamento comercial.

Ao perguntar aos gestores se eles acreditam que as necessidades básicas dos seus funcionários estão sendo supridas com os ganhos que a empresa oferece e se, além disso, existe a possibilidade de satisfazer as necessidades “extras” de conforto e lazer, os três entrevistados demonstram consciência de que os valores recebidos pelos funcionários cobrem apenas o necessário, existindo uma pequena possibilidade de lazer e conforto. Mas, ressaltam que os salários são compatíveis com os cargos que ocupam e com a média no mercado que atuam.

Quanto aos aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e sua estrutura (temperatura, iluminação, ventilação, acomodações, higiene, etc.) percebe-se que os três diretores compartilham do mesmo pensamento, considerado bom, relatam que a higiene do local de trabalho é mantida por uma faxineira que presta serviço duas vezes por semana, mas que poderia ser mais freqüente caso a legislação trabalhista não registrasse vínculo empregatício com as prestadoras desse serviço que atuam a partir de três vezes na semana.

Existe um pensamento comum entre os três sócios da empresa quando questionados sobre a importância quanto à sensação de estabilidade e amparo futuro. Segundo eles, os funcionários possuem essa sensação, uma vez que existe baixo *turn-over*, sendo que quase 60% da equipe atual trabalha na Fly desde a sua inauguração em 1998.

Ao serem questionados sobre a qualidade de vida dos funcionários quanto à carga horária de trabalho, os diretores/sócios demonstram pensamentos semelhantes e colocam que a carga horária de trabalho não compromete a qualidade de vida dos empregados, pois as atividades não são consideradas estressantes e existe uma flexibilidade de horário de trabalho bastante evidente.

O reconhecimento dos diretores junto aos funcionários é visto pelos três como um fator importante para o bom desempenho das atividades. Dessa forma, os gestores expressam elogios públicos e freqüentes aos seus empregados, objetivando incentivar e promover a excelência. Além disso, segundo o diretor Administrativo/Comercial, algumas premiações em dinheiro são oferecidas aos destaques de produtividade. - “As premiações dos funcionários administrativos são baseadas na produtividade mensurada pela observação com o envolvimento nas rotinas, capacidade de respostas rápidas e eficientes, qualidades das sugestões de melhorias, nível de envolvimento com o desenvolvimento de novos processos de trabalho.” - No setor comercial as vendas representam a produtividade.

O relacionamento e a integração entre o grupo de trabalho dentro da Fly são vistos pelos diretores como muito bons. Eles consideram que o espírito de equipe é bastante presente. Segundo o diretor Administrativo/Comercial “- o bom relacionamento do grupo de trabalho facilita a solução de problemas e aumenta a qualidade de desenvolvimento de processos mais eficientes”.

A importância dada ao bom relacionamento entre os diretores e seus funcionários fica muito evidente quando questionados sobre o assunto. Os diretores prezam por essa relação de parceria e liberdade com os funcionários, mesmo porque é uma empresa pequena e que permite esse entrosamento.

Com relação à sensação de status e prestígio idealizados pelos funcionários, os três diretores concordam quando dizem perceber esse sentimento em todos os colaboradores, principalmente naqueles que não possuem curso superior. Afirmam ter conhecimento que, empresas pequenas, com poucos níveis hierárquicos, inibem a possibilidade dos funcionários graduados em alcançar cargos mais elevados, e conseqüente aumentar o sentimento de status. O diretor Administrativo/Comercial lembra que: “os motoristas deverão demonstrar descontentamento quanto ao status, já que não há glamour nem perspectiva de crescimento nesta função”.

Os três diretores deixam evidente que existe prazer por parte dos funcionários com relação ao trabalho que executam. Segundo o diretor Administrativo/Comercial, isso é percebido quando menciona: - “os empregados oriundos de empresas concorrentes freqüentemente comparam a qualidade dos serviços entre a Fly e a empresa de onde vieram, e dizem que aqui se sentem mais à vontade para realizar suas tarefas por conta do nível de organização que atingimos”. Além disso, ressaltam que o volume de trabalho não é excessivo e existe um bom astral, fazendo-os acreditar que os funcionários gostam do que fazem.

Enfim, é possível observar que existe a compatibilidade da maioria dos pensamentos entre os diretores, existindo questões inevitavelmente discordantes entre eles.

4.6 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente análise foi baseada nos resultados obtidos com a aplicação do questionário como instrumento de pesquisa para a coleta de dados. Por meio desse instrumento pode-se verificar o nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly quanto à política de incentivos e benefícios propostos.

A aplicação do questionário, conforme mencionado na metodologia, abrangeu todos os funcionários da Dr. Fly da unidade de Florianópolis - também sede da empresa - correspondendo ao total de oito entrevistados. Os questionários foram aplicados nos dias 21 e 22 de maio de 2007.

No apêndice D está exposto o questionário da maneira como foi aplicado. A primeira parte corresponde à caracterização dos entrevistados e a segunda parte está relacionada aos dados da pesquisa de satisfação em si.

4.6.1 Caracterização dos entrevistados

Com o objetivo de contextualizar as entrevistas dessa pesquisa, foi feito um levantamento do perfil geral do universo pesquisado que corresponde a 8 entrevistados.

O universo da pesquisa é formado por três supervisoras (supervisor comercial, supervisor administrativo/financeiro e supervisor operacional), uma auxiliar administrativa, uma enfermeira, uma auxiliar operacional e dois motoristas. A estrutura hierárquica está mais bem definida conforme o organograma da empresa (Figura 2). Não participaram da pesquisa, conforme mencionado na metodologia, o auxiliar de serviços gerais e os vendedores, tendo em vista a dispensa desses funcionários e a realização do processo de contratação no mesmo período da pesquisa em questão.

Apresentam-se, nesse capítulo, os dados relativos ao perfil dos pesquisados.

Serão apresentados os resultados da pesquisa, apontando para dados quantitativos e suas interpretações.

a) Sexo

Tabela 3: Sexo

SEXO		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Masulino	2	25%
Feminino	6	75%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

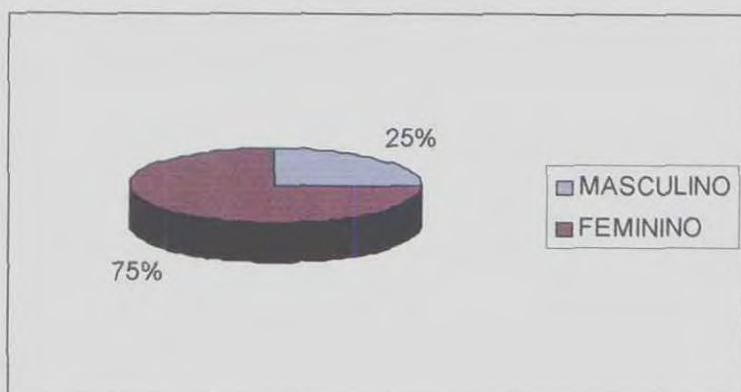


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se observar que de acordo com os dados obtidos da tabela 3 e seu respectivo gráfico, que de um total de 8 entrevistados, 6 (75%) são do sexo feminino e 2 (25%) são do sexo masculino. Evidencia-se a predominância de mulheres dentro da empresa.

b) Idade

Tabela 4: Idade

IDADE		
Faixa etária	Quantidade	Percentual
de 16 a 20 anos	0	0%
de 21 a 25 anos	2	25%
de 26 a 30 anos	1	12,5%
de 31 a 40 anos	3	37,5%
mais de 40 anos	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

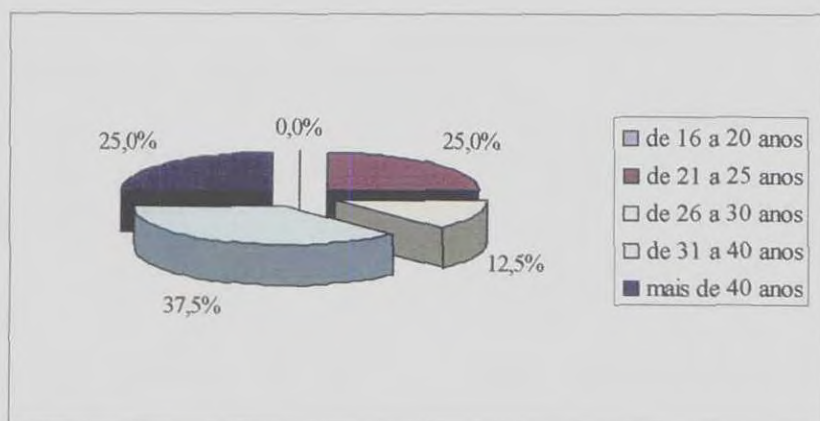


Gráfico 2: Idade

Fonte: Dados primários (2007)

A maioria dos entrevistados (37,5%), encontra-se na faixa etária entre 31 e 40 anos, e não há ninguém na faixa de 16 a 20 anos. Observa-se que 25% dos entrevistados têm entre 21 e 25 anos e que esse mesmo percentual está presente na faixa de mais de 40 anos. Ainda há 12,5% dos entrevistados entre 26 e 30 anos. Observa-se um corpo funcional bastante eclético com relação à idade, mesclando e harmonizando a experiência dos mais velhos com a energia e entusiasmo dos mais jovens.

c) Escolaridade

Tabela 5: Escolaridade

ESCOLARIDADE		
Categoria	Quantidade	Percentual
Ensino fundamental	0	0%
Ensino médio incompleto	1	12,5%
Ensino médio completo	2	25%
Ensino superior incompleto	3	37,5%
Ensino superior completo	2	25%
Pós-graduação	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

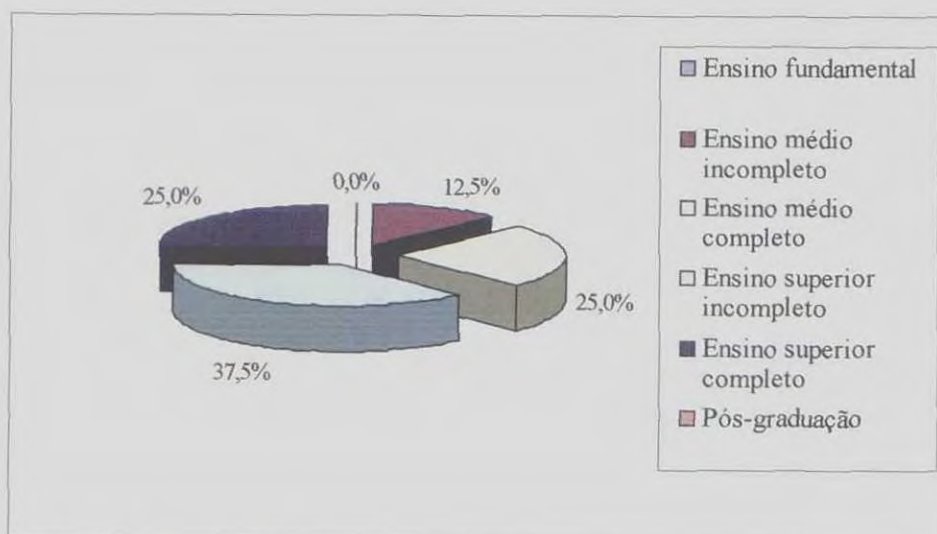


Gráfico 3: Escolaridade

Fonte: Dados primários (2007)

Conforme a tabela 5 e seu respectivo gráfico na figura 3, observa-se que o nível de escolaridade predominante entre os funcionários da Dr. Fly é o ensino superior incompleto (37,5%). Além disso, 25% dos entrevistados possuem ensino superior completo, bem como 25% possuem ensino médio completo. Apenas 12,5% dos entrevistados possuem ensino médio incompleto, o que corresponde a um único funcionário. Porém, constata-se a necessidade de uma política de incentivo ao crescimento profissional junto aos colaboradores da empresa, tendo em vista que ninguém é pós-graduado.

d) Estado civil

Tabela 6: Estado civil

ESTADO CIVIL		
Categoria	Quantidade	Percentual
Solteiro (a)	3	37,5%
Casado (a)	1	12,5%
Separado (a)	3	37,5%
Viúvo (a)	0	0%
Outro	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

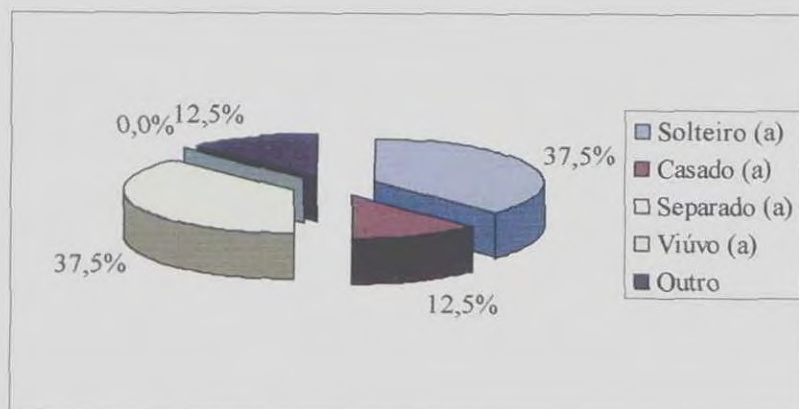


Gráfico 4: Estado Civil

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto ao estado civil dos funcionários pesquisados da Dr. Fly, pode-se observar que 62,5% possuem algum tipo de relacionamento ou já possuíram, sendo que destes, 37,5% são separados. Além disso, 37,5% dos entrevistados são solteiros e nenhum é viúvo.

e) Posição familiar

Tabela 7: Posição familiar

POSIÇÃO FAMILIAR		
Categoria	Quantidade	Frequência
Chefe de família	3	37,5%
Independente	4	50%
Dependente	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

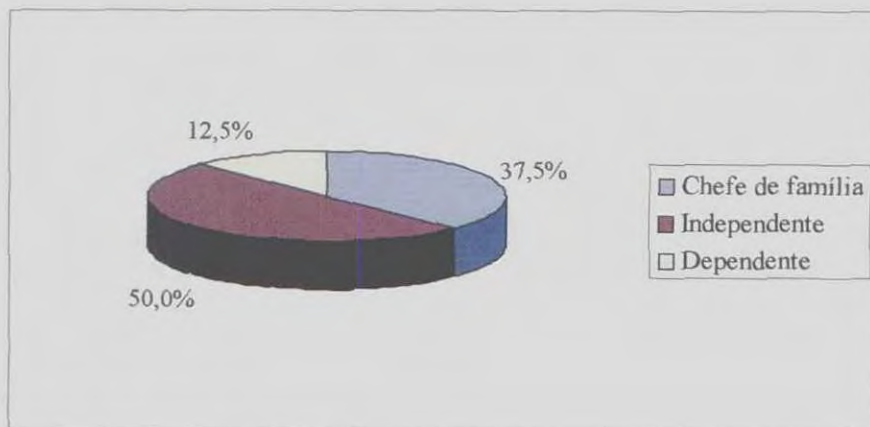


Gráfico 5: Posição familiar

Fonte: Dados primários (2007)

Ao verificar a tabela 7 juntamente com a sua representação gráfica, é possível absorver que a grande maioria dos funcionários da empresa (87,5%) é independente ou chefe de família, o que implica que os benefícios têm grande relevância, uma vez que possivelmente não possuem outra fonte de benefícios, como de seus parceiros ou pais. Apenas 12,5% dos entrevistados são dependentes, o que sugere a possibilidade de outras fontes de renda que possam suprir necessidades deixadas em aberto pela empresa.

f) Quantidade de dependentes

Tabela 8: Quantidade familiar

QUANTIDADE DE DEPENDENTES		
Categoria	Quantidade	Frequência
nenhum	6	75%
1	1	12,5%
2	1	12,5%
3	0	0%
4 ou mais	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

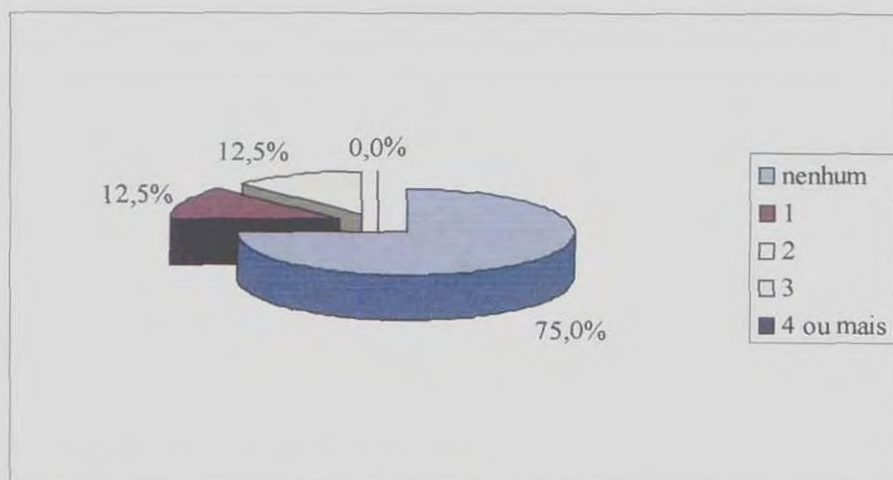


Gráfico 6: Quantidade de dependentes

Fonte: Dados primários (2007)

Com relação ao número de dependentes, constatou-se que maioria dos entrevistados (75%) não possui dependentes, 12,5% possuem apenas um dependente, 12,5% possuem dois dependentes e nenhum funcionário possui mais de três dependentes.

Considerando que os benefícios concedidos aos funcionários podem estender-se aos seus dependentes direta ou indiretamente, o número de dependentes pode ser um fator que influencia a satisfação quanto aos benefícios propostos.

g) Renda familiar

Tabela 9: Renda familiar

RENDA FAMILIAR		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
até R\$1.000	3	37,5%
de R\$1.001 a R\$2.000	4	50%
de R\$2.001 a R\$3.000	0	0%
de R\$3.001 a R\$4.000	1	12,5%
acima de R\$4.000	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

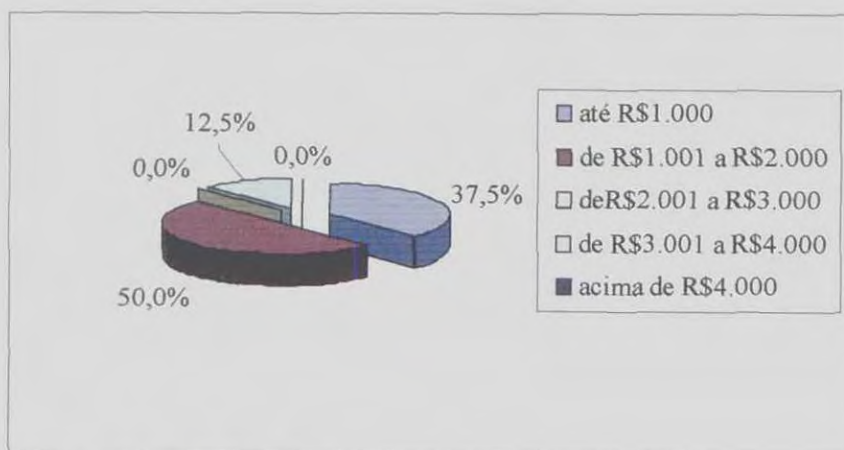


Gráfico 7: Renda Familiar
Fonte: Dados primários (2007)

De acordo com os dados apresentados, pode-se observar que a maioria (87,5%) possui renda até R\$2.000, os 12,5% restantes possuem renda familiar entre R\$3.001 a R\$4.000.

h) Tempo de empresa

Tabela 10: Tempo de empresa

TEMPO DE EMPRESA		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
até 1 ano	3	37,5%
entre 2 e 3 anos	0	0%
entre 4 e 5 anos	0	0%
entre 6 e 7 anos	2	25%
mais de 7 anos	3	37,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

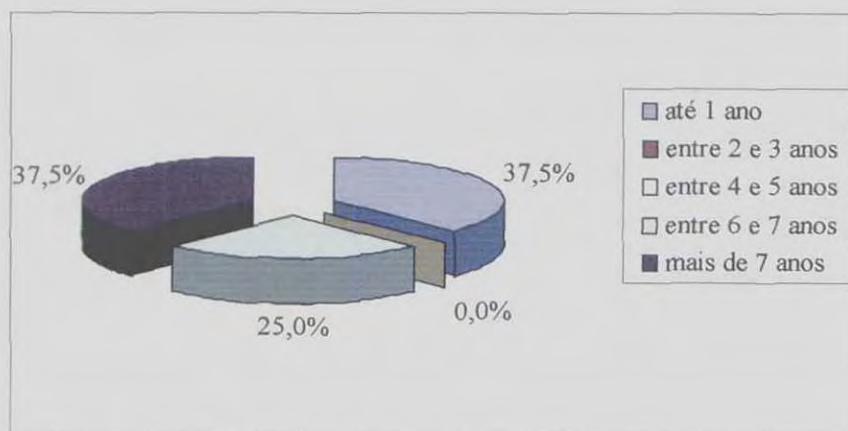


Gráfico 8: Tempo de empresa

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto ao tempo de empresa, verifica-se que 37,5% dos entrevistados ainda não completaram um ano de empresa. Outros 37,5% trabalham na empresa a mais de sete anos, ou seja, praticamente desde a sua concepção. Ainda observa-se que 25% fazem parte da equipe entre seis e sete anos.

De maneira geral, 62,5% dos entrevistados trabalham na empresa a mais de seis anos, representando um percentual da equipe bastante considerável que acompanhou o desenvolvimento da empresa desde os seus primeiros anos de vida. Em virtude disso, podem ser influenciados pelo fato de conhecerem muito bem a evolução dos benefícios conquistados desde a sua concepção.

É importante ressaltar que o tempo de serviço também pode acarretar em maiores exigências por parte dos funcionários quanto aos benefícios e incentivos, tendo em vista que suas necessidades e liberdades junto à empresa aumentam.

4.6.2 Pesquisa de satisfação

A pesquisa de satisfação dos funcionários da Dr. Fly quanto à política de benefícios e incentivos concentra-se na segunda parte do questionário aplicado com os colaboradores da empresa. Essa segunda parte é composta por trinta e seis questões que contemplam a análise das necessidades de Maslow, Clayton Alderfer e McClelland, junto aos pesquisados, bem como os fatores de manutenção e motivação de Herzberg.

Além disso, buscou-se verificar o conhecimento dos funcionários com relação à política de benefícios e incentivos, e se estão de acordo com suas necessidades. A análise do clima dentro da empresa tornou-se indispensável, uma vez que está diretamente relacionada com a motivação dos mesmos, exercendo influência sobre a satisfação dos funcionários quanto aos benefícios e incentivos.

O questionário elaborado é composto por questões fechadas em sua maioria, mas também contempla questões abertas, proporcionando maior esclarecimento e profundidade ao estudo.

Sendo assim, esse capítulo se refere à análise dos resultados relativos à pesquisa de satisfação propriamente dita, por meio de dados quantitativos e qualitativos.

Abaixo, seguem as questões aplicadas e suas respectivas respostas e análises.

1. Você conhece todos os benefícios e incentivos propostos pela empresa? Como você soube quais os benefícios e incentivos a Dr. Fly oferece aos seus funcionários?

Praticamente todos os respondentes dizem conhecer todos os benefícios e incentivos propostos pela empresa. Somente um funcionário colocou não conhecer a totalidade dos benefícios e incentivos, observando que a própria pesquisa e aplicação do questionário veio a esclarecer os planos de benefícios e incentivos propostos.

Apenas um respondente colocou que no momento da negociação para ingressar na empresa, foi informado sobre os planos de incentivos e benefícios. O restante dos entrevistados diz ter sido informado por intermédio dos colegas de trabalho ou pelos próprios diretores no decorrer do tempo.

2. Enumere de 1 a 15 a classe de benefícios e incentivos propostos em ordem de sua importância como fontes de motivação.

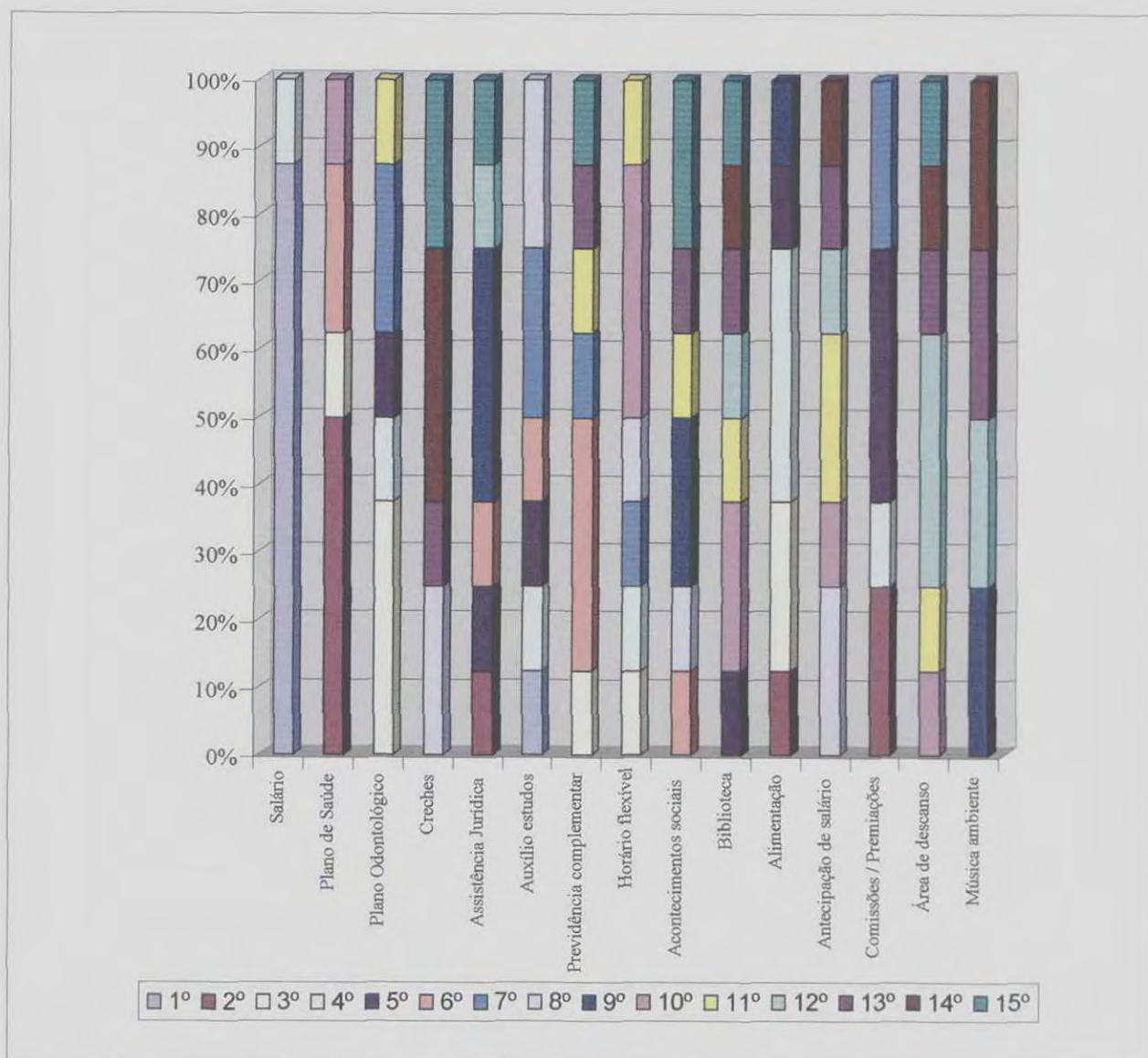


Gráfico 9: Classificação de importância dos benefícios e incentivos

Fonte: Dados primários (2007)

Como ponto mais sobressalente dessa questão está o salário, considerado por quase 90% dos pesquisados como o principal motivador dentre a classe de benefícios e incentivos relacionados, sendo classificado como o quarto item mais importante para um dos entrevistados.

Dos pesquisados, 50% consideram o plano de saúde em segundo lugar como fonte motivadora, sendo que perde somente para o salário. Um entrevistado, que corresponde a 12,5%, classifica o plano de saúde em terceiro lugar, perdendo para o salário em primeiro e

alimentação em segundo. Entre os pesquisados, 25% consideram o plano de saúde em sexto lugar como motivador e 12,5% classificam em décimo lugar.

O plano odontológico é considerado por 37,5% dos entrevistados como o terceiro principal motivador. Ainda, 25% classificam em quarto ou quinto lugar, outros 25% em sétimo lugar e 12,5% em décimo primeiro lugar.

O benefício de creche no local de trabalho foi classificado em 8º lugar por 25% dos entrevistados e 75% consideraram em 13º, 14º e último lugar na relação proposta, caracterizando um benefício não compatível com as necessidades da maioria dos funcionários.

A assistência jurídica foi mencionada por 12,5% dos entrevistados como 2º lugar, 12,5% como 5º na classificação, 12,5% como 6º lugar, 37,5% em 9º lugar, 12,5% em 12º e 12,5% em último lugar. Percebe-se que esse benefício pode ser uma excelente fonte de motivação para alguns e praticamente dispensável para outros.

Quanto ao auxílio estudos verificou-se que 12,5% classificaram em 1º lugar como fonte motivadora para o trabalho, 12,5% em 4º lugar, 25% em 5º ou 6º lugares e 50% classificaram em 7º ou 8º lugares. Isso demonstra a importância deste benefício como forte fonte motivadora para alguns funcionários.

A previdência complementar é classificada em 3º por 12,5% dos pesquisados, enquanto que 50% consideram em 6º ou 7º lugares. Ainda, 12,5% colocam em 11º lugar como fonte motivadora, 12,5% como 13º e 12,5% em último lugar. Percebe-se uma disparidade de opiniões, de maneira que tal benefício pode ser altamente motivador ou não.

O horário flexível de trabalho é considerado por 25% dos entrevistados como em 3º e 4º lugares, 25% em 7º e 8º e por 50% em 10º e 11º, sendo um forte motivador para alguns e não tão motivante para outros.

Acontecimentos sociais são considerados por 12,5% dos entrevistados em 6º como fonte motivadora, 37,5% classificam em 8º e 9º lugares, 12,5% em 11º, 12,5% em 13º e 25% em último plano como motivador. Observa-se que os acontecimentos sociais são fontes de motivação para poucos funcionários e que a maioria classifica esse benefício dentre os últimos motivadores para o trabalho.

Com relação à biblioteca, pode-se verificar que 12,5% dos funcionários classificam este benefício em 6º lugar como fonte de motivação, outros 12,5% em 8º, 25% em 9º, 12,5% em 11º, 12,5% em 13º e 25% em último lugar. Isso demonstra que a maioria dos entrevistados relaciona a biblioteca como uma das últimas fontes de motivação junto aos demais benefícios propostos.

O auxílio alimentação é um benefício bastante valorizado em algumas organizações. Verifica-se que na Dr. Fly, 12,5% dos funcionários classificam esse benefício em 2º lugar como fonte motivadora, 25% colocam em 3º lugar, 37,5% em 4º lugar, 12,5% em 5º lugar e outros 12,5% em 9º lugar. Nesse sentido, o auxílio alimentação caracteriza-se como um benefício bastante relevante diante dos pesquisados como motivador para o trabalho.

A antecipação do salário é um benefício classificado por 25% dos pesquisados em 8º lugar como fonte de motivação diante dos demais. Ainda, 37,5% classificam em 10º e 11º e outros 37,5% em 12º, 13º e 14º lugares. Pode-se depreender que tal benefício não representa grande motivação para os funcionários da empresa pesquisada, existindo outros benefícios mais relevantes.

As comissões e premiações representam incentivos que podem motivar um grupo para o melhor desempenho. Percebe-se que 25% dos funcionários da Dr. Fly classificam as comissões e premiações em 2º lugar como fontes motivadoras, 12,5% consideram em 4º lugar, 37,5% em 5º lugar e 25% em 7º lugar como motivador. Nesse sentido, verifica-se que esse tipo de incentivos serve como uma fonte de motivação bastante relevante na empresa estudada.

A área de descanso é um benefício que os funcionários pesquisados classificam de 10º a 15º lugar como fonte de motivação para o trabalho, demonstrando possuir uma pequena influencia na motivação da equipe da Dr. Fly.

A música ambiente, segundo 25% dos pesquisados é classificada em 9º lugar como motivador. Ainda, para os outros 75% dos entrevistados esse benefícios é classificado em 12º, 13º e 14º lugares. Dessa forma, a música ambiente não exerce grande influencia motivadora, conforme os funcionários da Fly.

3. Com relação ao seu trabalho você considera seu salário.

Tabela 11: Salário

Categoria	Salário	
	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	0	0%
Bom	0	0%
Regular	7	87,5%
Ruim	1	12,5%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

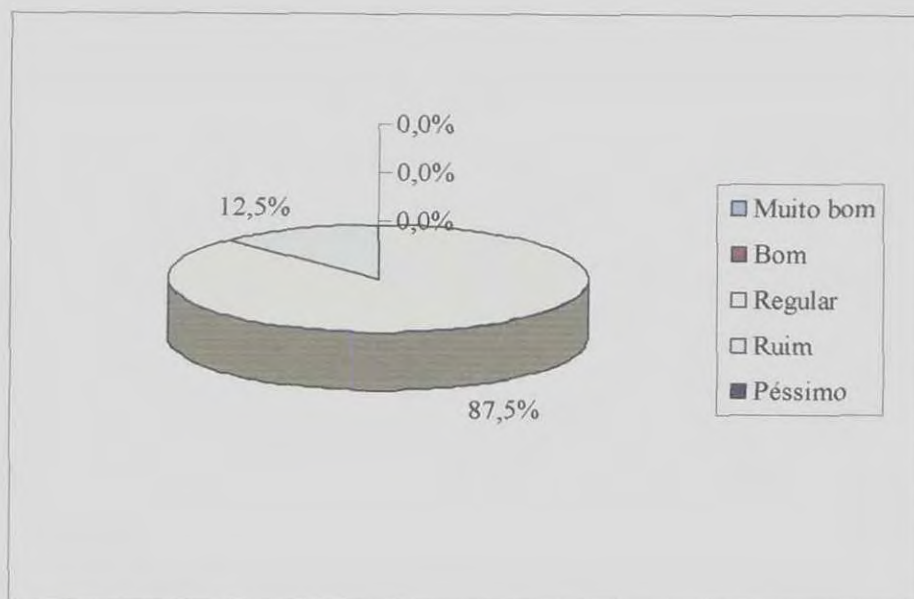


Gráfico 10: Salário

Fonte: Dados primários (2007)

Com relação ao salário, 87,5% dos pesquisados consideram-no regular e 12,5% dos entrevistados consideram seu salário ruim, o que permite concluir que os funcionários não estão de acordo com o salário que recebem.

4. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam a solução dos seus problemas de saúde?

Tabela 12: Saúde

Saúde		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Freqüentemente	0	0%
Algumas vezes	4	50%
Raramente	2	25%
Nunca	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

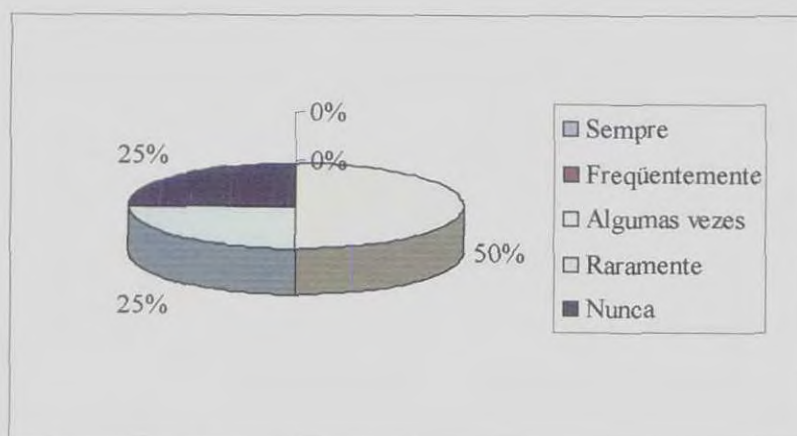


Gráfico 11: Saúde

Fonte: Dados primários (2007)

Com relação à solução dos problemas de saúde dos funcionários da Dr. Fly, 50% dos pesquisados afirmam que algumas vezes são solucionados e os outros 50% consideram que raramente ou nunca são solucionados seus problemas de saúde com base nos benefícios que a empresa oferece para esse fim. Nesse sentido, pode-se verificar que esta necessidade fisiológica não está sendo suprida por completo.

5. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam uma boa alimentação para você?

Tabela 13: Alimentação adequada

Alimentação adequada		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	1	12,5%
Frequentemente	3	37,5%
Algumas vezes	3	37,5%
Raramente	0	0%
Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

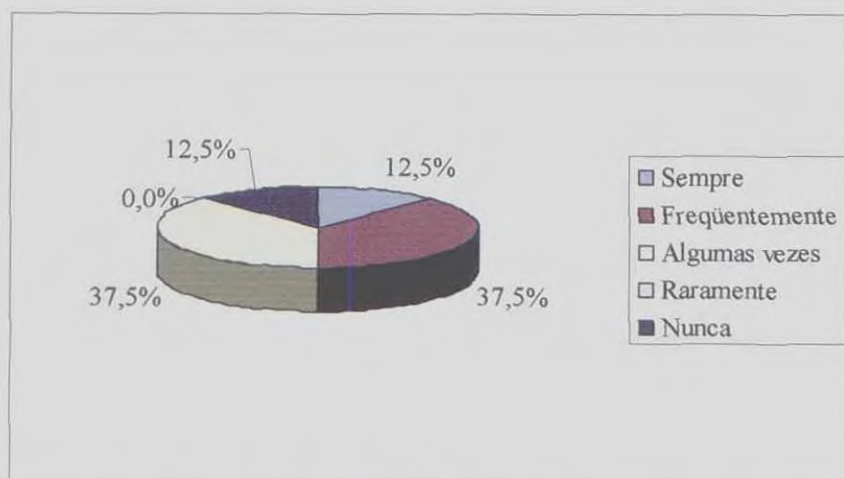


Gráfico 12: Alimentação adequada

Fonte: Dados primários (2007)

Quando questionados sobre a possibilidade de uma alimentação adequada conforme os benefícios oferecidos pela empresa, 12,5% dos funcionários mencionam que possuem uma boa alimentação sempre, 37,5% dizem que frequentemente possuem uma boa alimentação, outros 37,5% consideram que algumas vezes sua alimentação pode ser considerada boa, e 12,5% relatam total insatisfação com a alimentação. Com isso verifica-se que existem funcionários insatisfeitos quanto a essa necessidade fisiológica de alimentação.

6. Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com todas as suas necessidades?

Tabela 14: Atendimento às necessidades

Atendimento às necessidades		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Frequentemente	1	12,5%
Algumas vezes	4	50%
Raramente	3	37,5%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

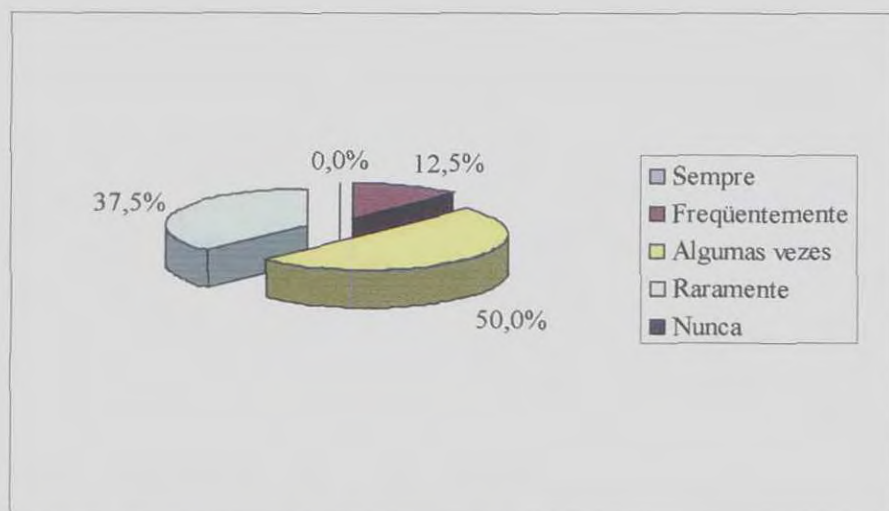


Gráfico 13: Atendimento às necessidades

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se depreender que cerca de 12,5% dos pesquisados consideram que frequentemente suas necessidades estão de acordo com os benefícios propostos, 50% dos entrevistados dizem que algumas vezes estão relacionadas, e os outros 37,5% mencionam que raramente o estão. Isso possibilita concluir que existe uma carência quanto à afinidade entre as necessidades dos funcionários e os benefícios e incentivos propostos.

7. Caso tenha respondido a questão anterior de forma negativa, cite qual(is) necessidade(s) não está(ao) sendo contemplada(s).

Nesse sentido, a totalidade dos funcionários questiona a necessidade de um auxílio alimentação, sendo que aqueles que já o recebem, demonstram a insatisfação quanto ao valor recebido. Dentre os entrevistados, 50% relatam a necessidade por um plano de saúde mais completo, apesar da empresa disponibilizar a Rede Credenciada de saúde e os atendimentos médicos domiciliares. Também mencionam a carência por um plano odontológico, sendo que 37,5% dos entrevistados colocam essa questão. Ainda, um dos respondentes questiona a necessidade por auxílio estudos, tendo em vista o custo com o mestrado que está realizando.

8. Os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa, juntamente com o salário, permitem que você obtenha o que deseja, além das suas necessidades básicas, como lazer, conforto, etc.?

Tabela 15: Lazer

Lazer		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Freqüentemente	0	0%
Algumas vezes	5	62,5%
Raramente	2	25%
Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007).

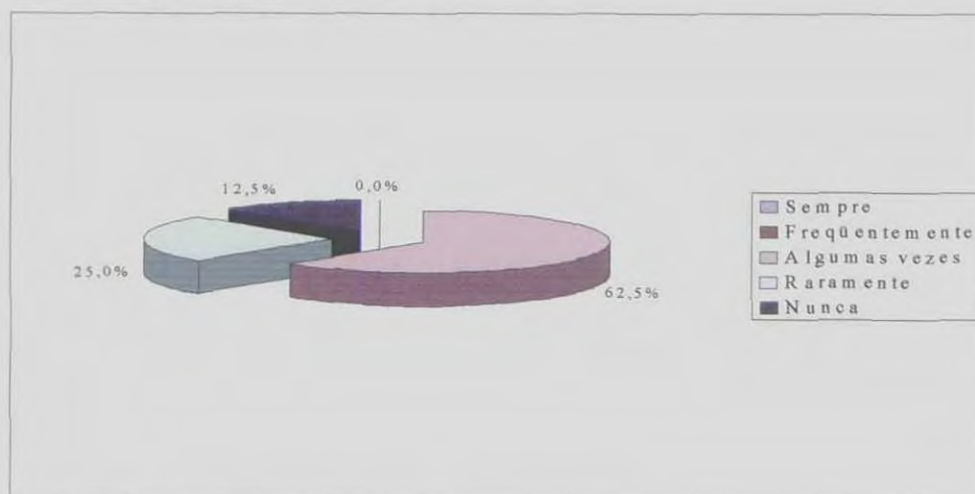


Gráfico 14: Lazer

Fonte: Dados primários (2007)

Com relação à possibilidade de usufruírem de lazer e conforto com base nos ganhos, tanto em benefícios e incentivos, disponibilizados pela Dr. Fly, cerca de 62,5% mencionam que algumas vezes permitem-se ao lazer e conforto, 25% raramente e os outros 12,5% nunca. Nesse sentido, observa-se que as necessidades fisiológicas de lazer não estão plenamente satisfeitas e podem provocar frustração e insatisfação.

9. Como você considera o ambiente de trabalho quanto ao espaço físico (temperatura, iluminação, ventilação, acomodações, higiene, entre outros...)?

Tabela 16: Estrutura física de trabalho

Estrutura física de trabalho		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	1	12,5%
Bom	4	50%
Regular	3	37,5%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

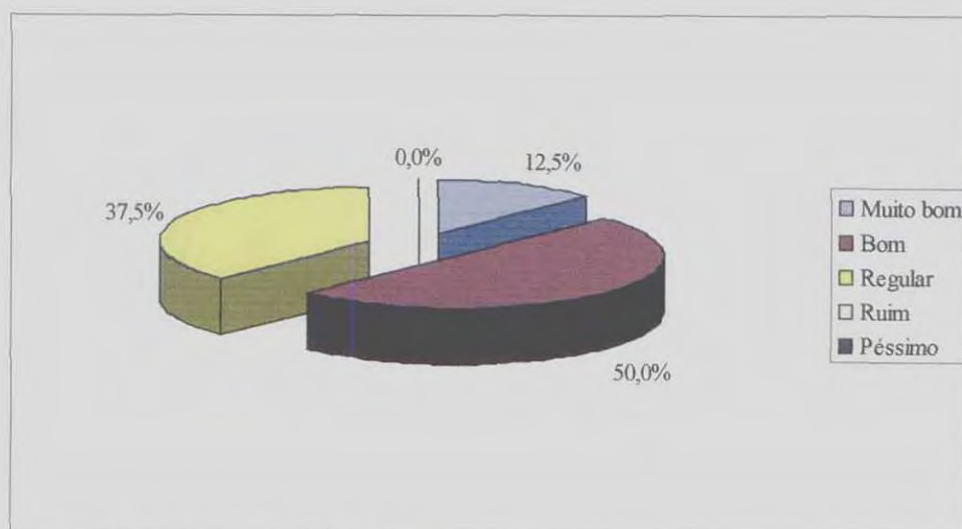


Gráfico 15: Estrutura física de trabalho

Fonte: Dados primários (2007)

A satisfação dos pesquisados quanto à estrutura física de trabalho foi questionada, de maneira que, 12,5% dos respondentes consideram muito boa, 50% classificam como boa e 37,5% como regular. Os entrevistados que classificaram a estrutura física regular esclarecem que a insatisfação está na higiene do local de trabalho, havendo a necessidade de maior frequência na limpeza dos lixeiros e banheiros. Ainda sugerem a utilização de sabonete líquido e papel toalha descartável nos banheiros, água mineral (já que consideram o filtro disponível menos apropriado) e copos descartáveis.

10. Como é seu relacionamento com o grupo de trabalho em geral?

Tabela 17: Relacionamento com o grupo

Relacionamento com o grupo		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	4	50%
Bom	3	37,5%
Regular	1	12,5%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

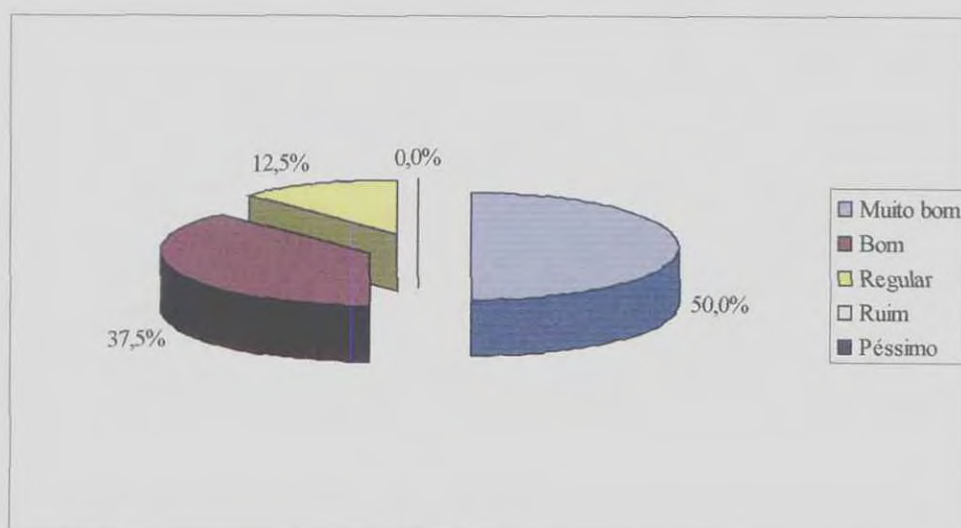


Gráfico 16: Relacionamento com o grupo

Fonte: Dados primários (2007)

De maneira geral, segundo os entrevistados, o relacionamento com o grupo de trabalho pode ser considerado bom. Dos pesquisados, 50% consideram o relacionamento muito bom, 37,5% consideram bom e 12,5% dizem ser regular. Segundo três funcionários pesquisados, o bom relacionamento com o grupo é um fator que os motiva constantemente para o trabalho. Um dos respondentes coloca que esse relacionamento de colaboração e algumas vezes de amizade, pesam no momento de decidir sobre uma nova proposta de trabalho fora da empresa.

11. Existe tolerância por parte dos empregadores para execução de atividades particulares eventuais durante o horário de expediente (ex. ir ao médico, ir ao banco, estudar...)?

Tabela 18: Tolerância dos empregadores

Tolerância dos empregadores		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	5	62,5%
Freqüentemente	1	12,5%
Algumas vezes	2	25%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

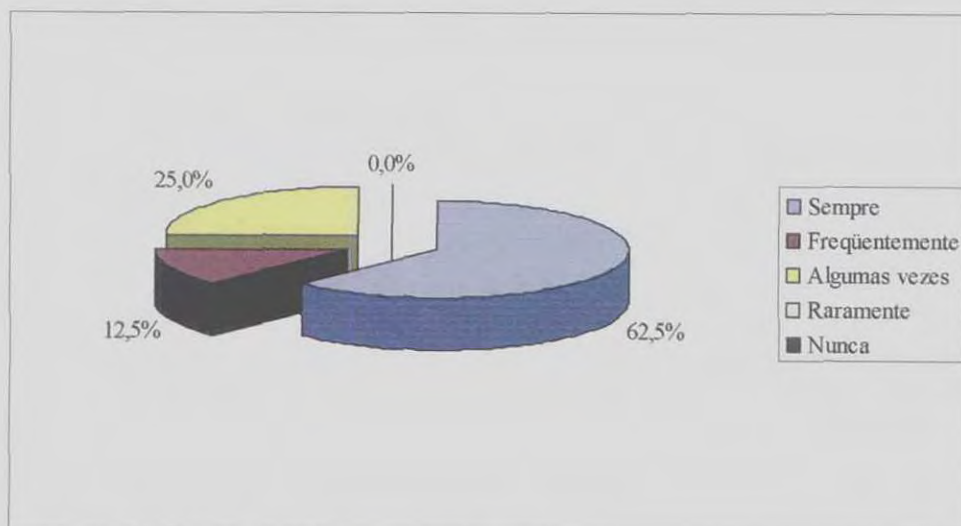


Gráfico 17: Tolerância dos empregadores

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se observar que 62,5% dos entrevistados consideram que os diretores sempre são tolerantes quanto à execução de atividades particulares eventuais durante o horário de trabalho, 12,5% relatam essa tolerância como sendo freqüente e os outros 25% mencionam que os diretores são algumas vezes tolerantes.

12. Como você considera o seu relacionamento com os diretores?

Tabela 19: Relacionamento com os diretores

Relacionamento com os diretores		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	2	25%
Bom	6	75%
Regular	0	0%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

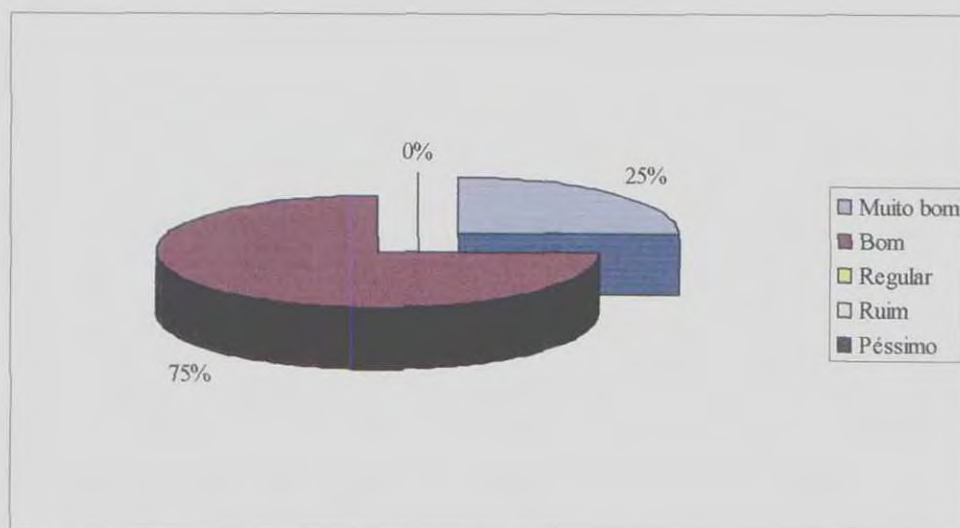


Gráfico 18: Relacionamento com os diretores

Fonte: Dados primários (2007)

Frente aos dados apresentados, conclui-se que existe um bom relacionamento entre os funcionários da Fly e os diretores da empresa. Dentre os respondentes, 25% classificam essa relação como muito boa e 75% como boa.

13. Você considera importante o relacionamento e a integração com o grupo de trabalho:

Tabela 20: Importância do bom relacionamento

Importância do bom relacionamento		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	8	100%
Freqüentemente	0	0%
Algumas vezes	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

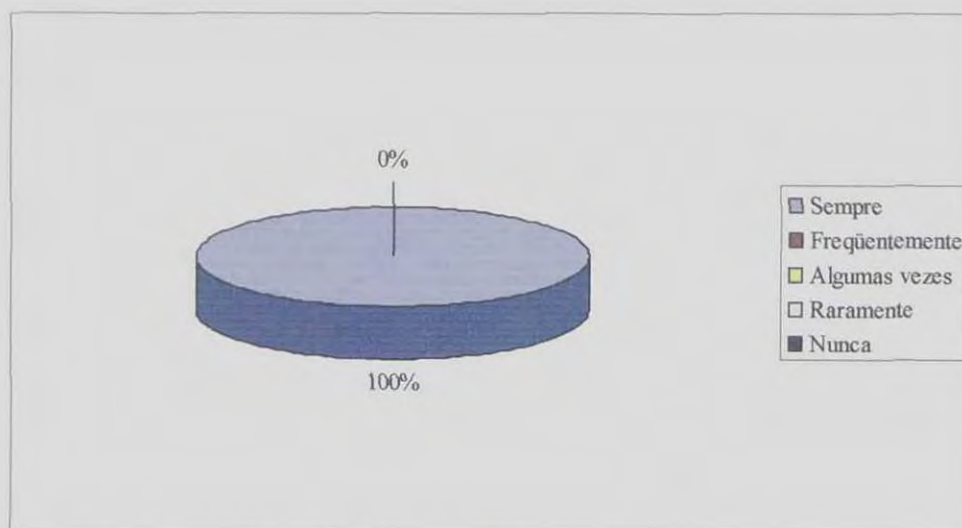


Gráfico 19: Importância do bom relacionamento

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se observar que a totalidade dos entrevistados considera o bom relacionamento com o grupo de trabalho sempre importante.

14. Você possui a liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias:

Tabela 21: Liberdade de opinar

Liberdade de opinar		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	4	50%
Freqüentemente	3	37,5%
Algumas vezes	1	12,5%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

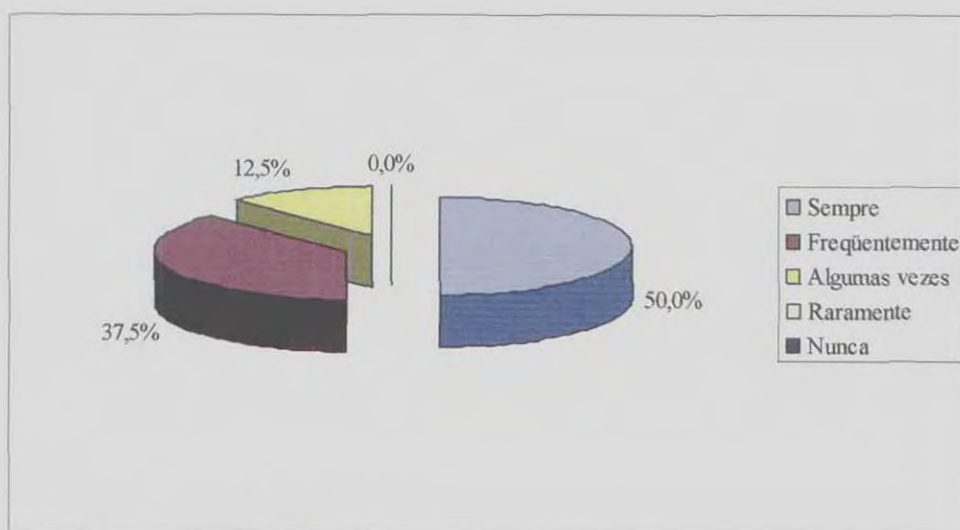


Gráfico 20: Liberdade de opinar

Fonte: Dados primários (2007)

Com base nos dados apresentados, observa-se que 50% dos entrevistados sempre possuem liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias, 37,5% dizem possuir essa liberdade freqüentemente e cerca de 12,5% algumas vezes. Ainda, 50% dos pesquisados mencionaram a necessidade de mais reuniões coletivas para a solução de problemas, apesar da liberdade de acesso aos gestores para expor suas opiniões.

15. Seu trabalho traz a sensação de estabilidade?

Tabela 22: Sensação de estabilidade

Sensação de estabilidade		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Freqüentemente	2	25%
Algumas vezes	4	50%
Raramente	1	12,5%
Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

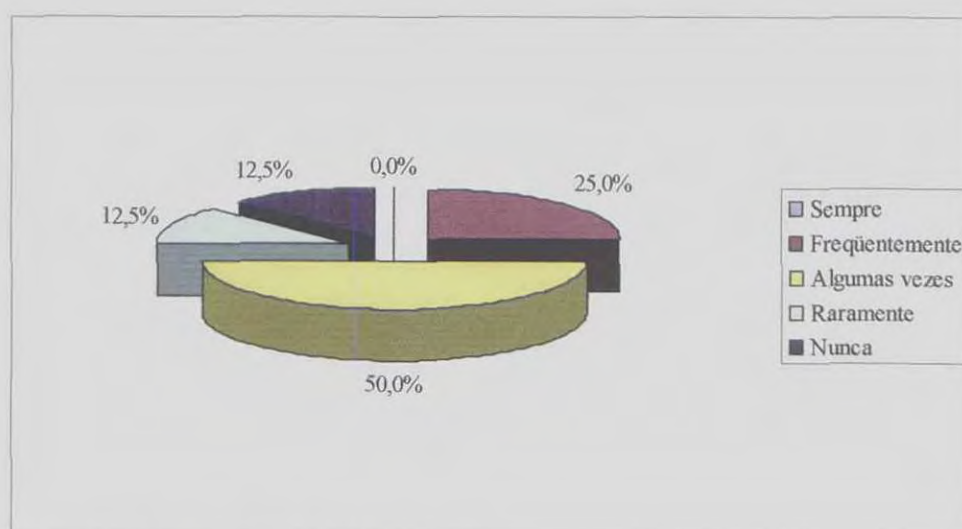


Gráfico 21: Sensação de estabilidade

Fonte: Dados primários (2007)

Diante dos dados apresentados, conclui-se que 25% dos pesquisados freqüentemente possuem a sensação de estabilidade, 50% dizem possuir esse sentimento algumas vezes e os demais respondentes raramente ou nunca tem a sensação de estabilidade no trabalho.

16. Você considera o clima dentro da empresa como:

Tabela 23: Clima organizacional

Clima organizacional		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	0	0%
Bom	4	50%
Regular	3	37,5%
Ruim	1	12,5%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

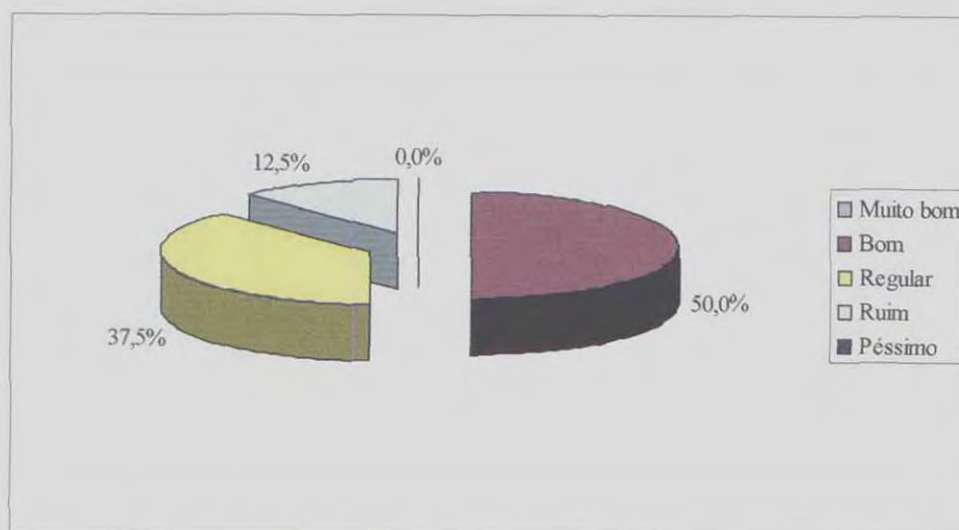


Gráfico 22: Clima organizacional

Fonte: Dados primários (2007)

Segundo os funcionários entrevistados, 50% consideram o clima bom no local de trabalho, cerca de 37,5% consideram regular e 12,5% classificam o clima organizacional como ruim. Dentre os funcionários que classificaram o clima como regular ou ruim, observa-se que o grande motivo está na maneira dos diretores em se comunicarem com a equipe, que algumas vezes acontece de forma grosseira, gerando um clima desfavorável no grupo de trabalho. Dentre os entrevistados, 50% fazem alguma colocação quanto ao descontentamento com relação aos excessos e o temperamento explosivo dos diretores em determinadas situações.

17. Você considera seu trabalho reconhecido pelos superiores?

Tabela 24: Reconhecimento dos superiores

Reconhecimento do superior		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	1	12,5%
Freqüentemente	2	25%
Algumas vezes	4	50%
Raramente	1	12,5%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

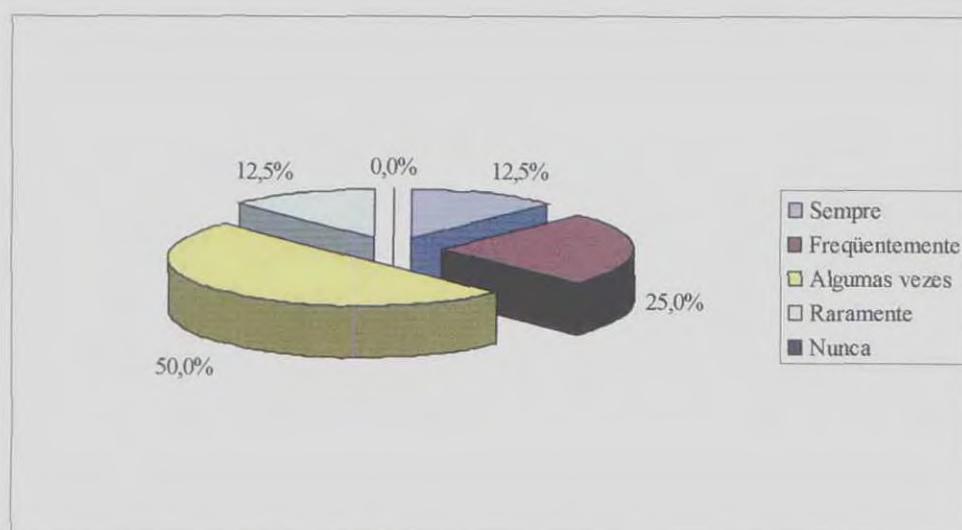


Gráfico 23: Reconhecimento dos superiores

Fonte: Dados primários (2007)

Verifica-se que cerca de 12,5% dos entrevistados consideram seu trabalho reconhecido pelos superiores sempre, 25% dizem que freqüentemente são reconhecidos, 50% mencionam que algumas vezes seu trabalho é reconhecido pelos superiores e 12,5% consideram raramente reconhecidos. Dentre os respondentes, 50% mencionaram a carência por maiores reconhecimentos financeiros, o que estar influenciando o sentimento de reconhecimento pelos superiores.

18. Você considera seu trabalho reconhecido pelos seus colegas?

Tabela 25: Reconhecimento do grupo

Reconhecimento do grupo		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	1	12,5%
Freqüentemente	3	37,5%
Algumas vezes	3	37,5%
Raramente	0	0%
Nunca	1	12,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

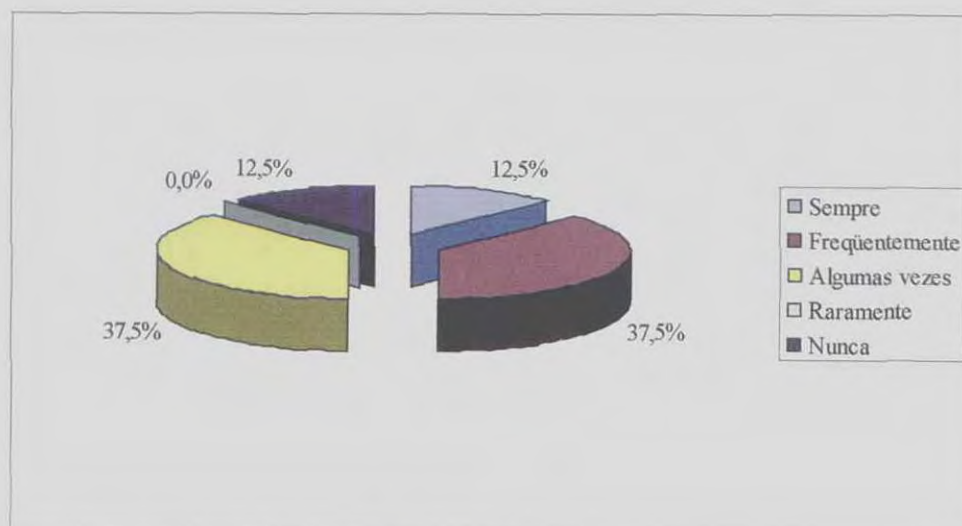


Gráfico 24: Reconhecimento do grupo

Fonte: Dados primários (2007)

Pode-se depreender que cerca de 12,5% dos funcionários pesquisados consideram seu trabalho sempre reconhecido pelos colegas da empresa, 37,5% mencionam que freqüentemente o grupo reconhece, outros 37,5% dizem que algumas vezes são reconhecidos e cerca de 12,5% relatam nunca serem reconhecidos pela equipe.

19. Você considera seu papel importante na empresa?

Tabela 26: Importância

Importância		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	6	75%
Freqüentemente	2	25%
Algumas vezes	0	0%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

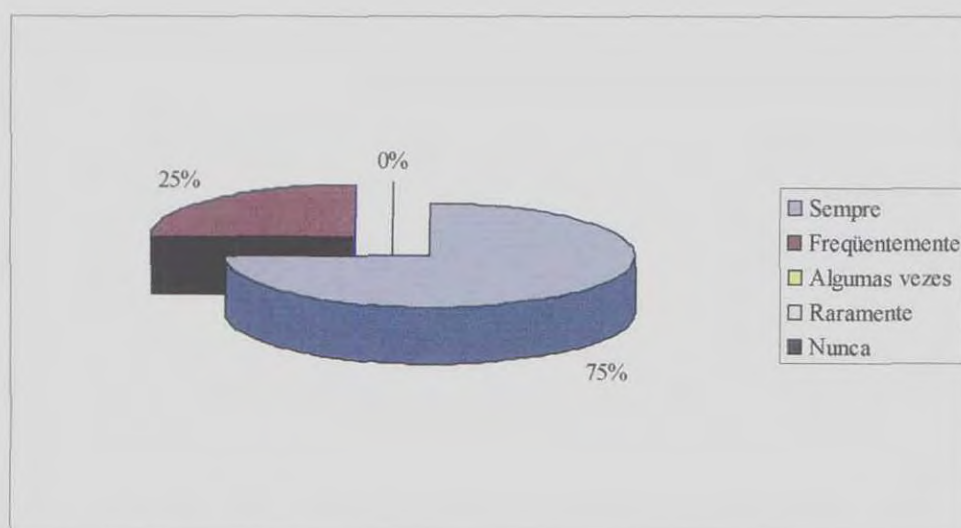


Gráfico 25: Importância

Fonte: Dados primários (2007)

Com base nos dados apresentados, conclui-se que, de maneira geral, os funcionários da Dr. Fly sentem-se importantes dentro das suas atividades na empresa. Dentre os pesquisados, 75% consideram-se sempre importantes na empresa e 25% relatam seu papel como freqüentemente importante. Isso demonstra um grande sentimento de autoconfiança dos funcionários que corresponde a um dos fatores da necessidade de estima.

20. O seu trabalho proporciona a sensação de status e prestígio idealizados por você?

Tabela 27: Status

Status		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	2	25%
Freqüentemente	1	12,5%
Algumas vezes	2	25%
Raramente	0	0%
Nunca	3	37,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

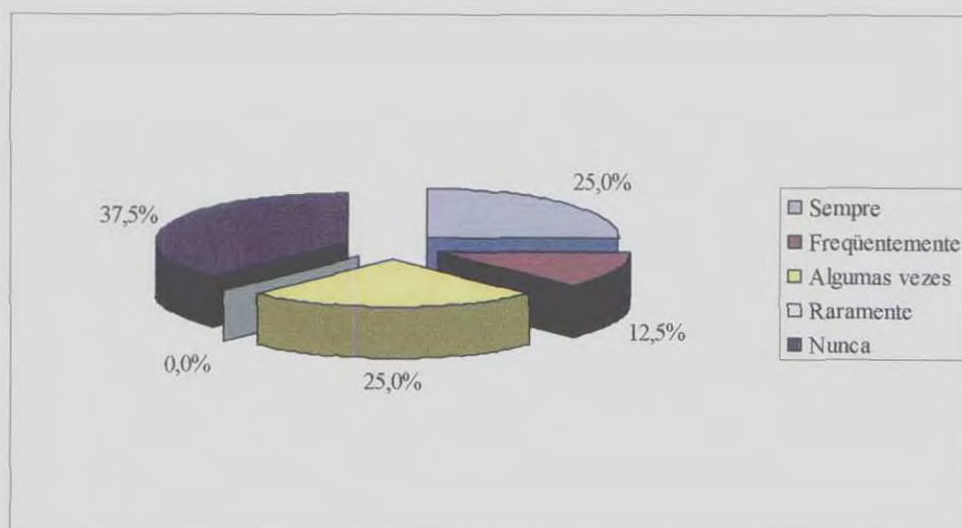


Gráfico 26: Status

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto à sensação de status e prestígio idealizados pelos funcionários, 25% mencionam que seu trabalho sempre proporciona essa sensação, cerca de 12,5% freqüentemente tem esse sentimento, outros 25% algumas vezes possuem esse sentimento e cerca de 37,5% relatam que o trabalho que realizam nunca proporciona essa sensação de status e prestígio idealizados.

21. Você considera seu trabalho uma atividade prazerosa, independente da remuneração que recebe?

Tabela 28: Prazer no trabalho

Prazer no trabalho		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	2	25%
Freqüentemente	3	37,5%
Algumas vezes	3	37,5%
Raramente	0	0%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

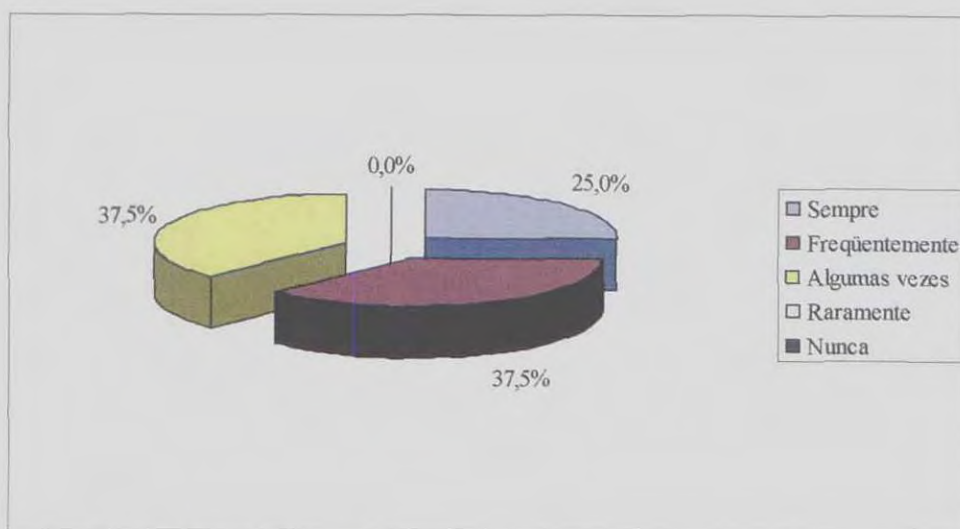


Gráfico 27: Prazer no trabalho

Fonte: Dados primários (2007)

Quanto ao prazer em realizar as atividades no trabalho, percebe-se que 25% dos entrevistados consideram suas atividades sempre prazerosas, cerca de 37,5% mencionam que freqüentemente proporcionam prazer e outros 37,5% dizem que algumas vezes sentem esse prazer.

22. Como você considera a possibilidade de crescimento profissional dentro da Dr. Fly?

Tabela 29: Crescimento profissional

Crescimento profissional		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Muito bom	0	0%
Bom	2	25%
Regular	3	37,5%
Ruim	3	37,5%
Péssimo	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

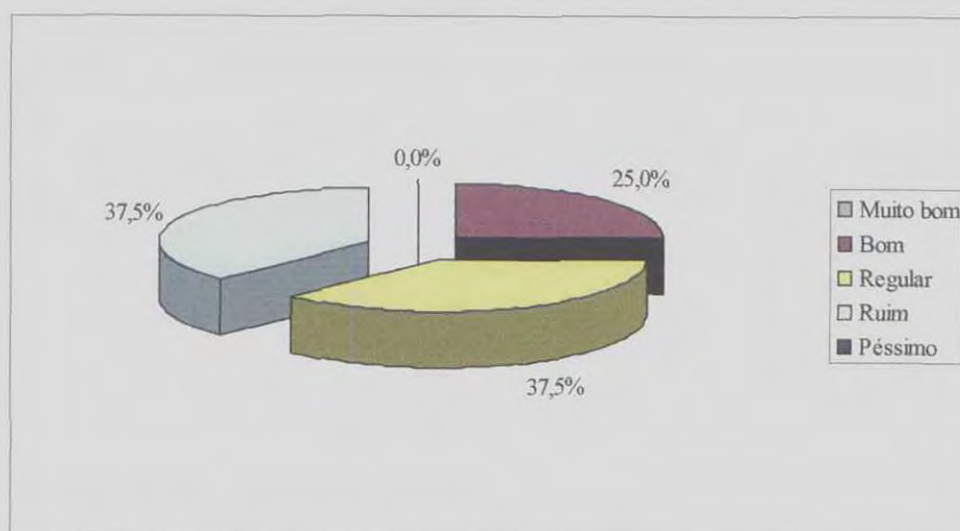


Gráfico 28: Crescimento profissional

Fonte: Dados primários (2007)

Frente aos dados apresentados, observa-se que 25% dos funcionários da Dr. Fly classificam a possibilidade de crescimento profissional como boa, cerca de 37,5% mencionam como regular e outros 37,5% como ruim. Um dos funcionários entrevistados coloca que a possibilidade de crescimento é ruim por ser uma empresa pequena.

23. O seu trabalho traz a sensação de estar realizando algo especial e desafiador?

Tabela 30: Desafio no trabalho

Desafio no trabalho		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	4	50%
Freqüentemente	1	12,5%
Algumas vezes	1	12,5%
Raramente	2	25%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

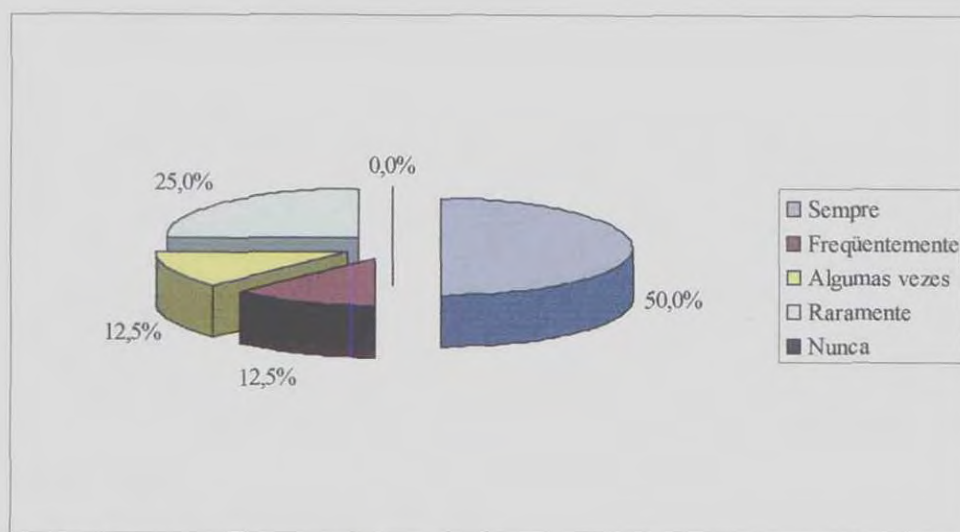


Gráfico 29: Desafio no trabalho

Fonte: Dados primários, 2007.

Diante dos dados apresentados, tem-se que 50% dos entrevistados consideram seu trabalho sempre especial e desafiador, cerca de 12,5% dizem ser freqüentemente especial e desafiador, outros 12,5% classificam seus trabalhos como algumas vezes especial e desafiador e 25% consideram-no raramente desafiador e especial.

24. A sua carga horária de trabalho compromete a sua qualidade de vida?

Tabela 31: Comprometimento da qualidade de vida

Comprometimento da qualidade de vida		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Freqüentemente	1	12,5%
Algumas vezes	1	12,5%
Raramente	3	37,5%
Nunca	3	37,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

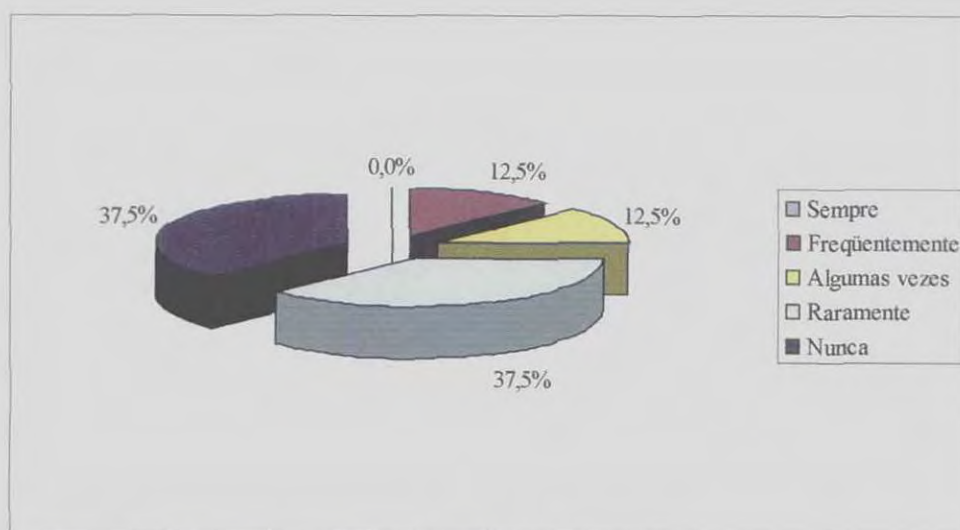


Gráfico 30: Comprometimento da qualidade de vida

Fonte: Dados primários (2007)

Com relação à qualidade de vida ser comprometida pela carga horária de trabalho, 12,5% relatam que isso ocorre freqüentemente, outros 12,5% consideram que há comprometimento algumas vezes, 37,5% mencionam que raramente isso ocorre e outros 37,5% dizem que a qualidade de vida nunca é comprometida pela carga horária de trabalho.

25. Os diretores da Dr. Fly sabem incentivar as pessoas que trabalham com eles?

Tabela 32: Incentivos dos diretores

Incentivos dos diretores		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
Sempre	0	0%
Freqüentemente	0	0%
Algumas vezes	5	62,5%
Raramente	3	37,5%
Nunca	0	0%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

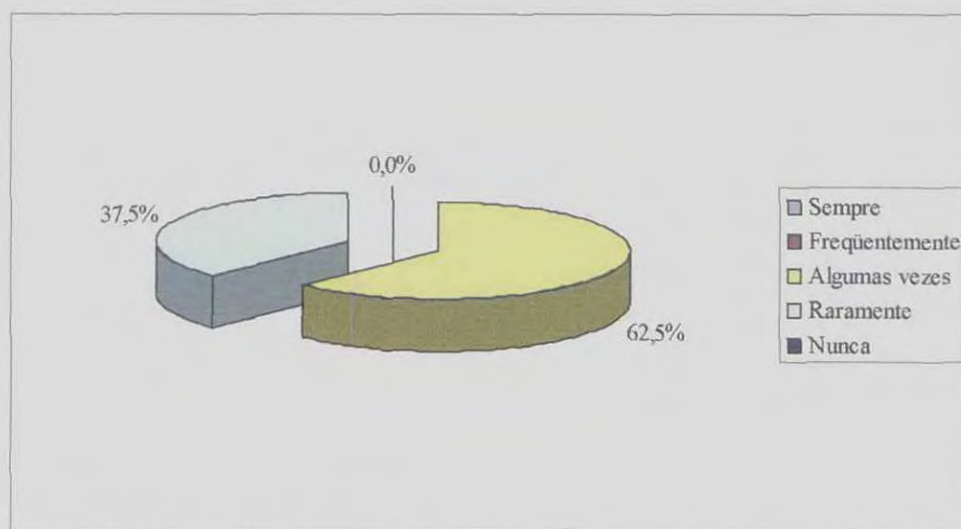


Gráfico 31: Incentivos dos diretores

Fonte: Dados primários (2007)

Com base nos dados apresentados, pode-se depreender que 62,5% dos funcionários da Fly entrevistados consideram que os diretores da empresa algumas vezes sabem incentivar a equipe de trabalho. Outros 37,5% dos pesquisados dizem que os diretores da Dr. Fly raramente sabem incentivar seus funcionários. De maneira geral, os entrevistados consideram que poderia haver mais incentivos econômicos. Além disso, 50% dos entrevistados relatam a insatisfação quanto aos métodos de incentivo do diretor operacional, questionando que as brincadeiras freqüentes acabam irritando e atrapalhando o desenvolvimento das atividades.

26. Você trabalha com metas? Caso não trabalhe, favor pular para a questão 40.

Tabela 33: Metas

METAS		
Categoria	Quantidade	Porcentagem
SIM	1	12,5%
NÃO	7	87,5%
Total	8	100%

Fonte: Dados primários (2007)

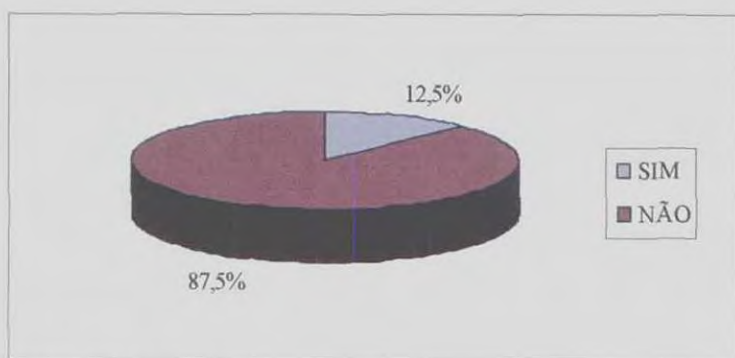


Gráfico 32: Metas

Fonte: Dados primários (2007)

Dos funcionários pesquisados, apenas um trabalha com metas, correspondendo a 12,5% dos entrevistados. Certamente esse funcionário trabalha no departamento comercial, uma vez que a Fly estipula metas somente para esse setor.

27. Você participa na definição das metas estabelecidas para a sua função? Você considera essa participação importante? Por que?

Segundo o funcionário entrevistado, algumas vezes existe abertura para a definição das metas, porém a maioria das vezes o próprio diretor comercial defini essas metas individualmente. Para esse funcionário a participação na definição das metas é muito importante, pois existe uma percepção diferente da do gestor quanto ao mercado que deve ser considerada.

28. Na sua opinião, essas metas são bem definidas? Por que?

Para o pesquisado, as metas são algumas vezes bem definidas, outras vezes precisam ser mais estudadas para encaixarem-se melhor com o mercado.

29. Você considera essas metas alcançáveis?

Segundo o funcionário do departamento comercial pesquisado, as metas são freqüentemente alcançáveis, não gerando descontentamento quanto à possibilidade de atingi-las.

30. Desconsiderando o salário, você se sente recompensado de alguma outra forma para trabalhar na Dr. Fly? Qual forma?

Diversos são os fatores recompensadores no trabalho considerado pelos entrevistados. Alguns funcionários sentem-se recompensados por não trabalharem aos sábados e possuírem uma carga horária flexível. Outros relatam o apoio pessoal oferecido pelos empregadores que demonstram preocupação com o bem estar dos seus funcionários. Ainda, existem aqueles que se sentem recompensados por estarem exercendo uma atividade nova e desafiadora. Porém, fica bastante evidente o desejo dos entrevistados por maiores recompensas financeiras, apesar da supervisora comercial colocar sua satisfação quanto ao recebimento de comissões sobre as vendas que acabam por complementar seus ganhos.

31. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly são fontes de motivação para você? Por que?

De maneira geral, os funcionários da Dr. Fly entrevistados deixam bastante evidente que os benefícios e incentivos propostos pela empresa não servem como fonte de motivação para o trabalho. Alguns colocam a necessidade de benefícios mais condizentes com as necessidades e mais completos, como o plano de saúde e odontológico, por exemplo. Ainda mencionam sobre a deficiência em incentivos financeiros, como a necessidade de maiores salários. Porém, dizem ser motivados pelos desafios das tarefas que desempenham, pela harmonia e companheirismo com o grupo de trabalho e por sentirem-se importantes naquilo que fazem dentro da empresa.

32. De maneira geral, você se sente satisfeito(a) em trabalhar na Dr. Fly? Por que?

Pode-se observar, diante das respostas dos entrevistados, que 50% sentem-se satisfeitos com o trabalho num todo. Colocam que essa satisfação é originada pela possibilidade de aprendizado e desafios na empresa, pela imagem da empresa no mercado que atua, pela confiança depositada pelos diretores no trabalho que executam, pelo companheirismo e amizade entre a equipe de trabalho e pelo bom ambiente de trabalho. Dentre os respondentes, 37,5% colocam-se como parcialmente satisfeitos e 12,5% relatam estarem insatisfeitos. Esse sentimento de insatisfação pode ser justificado, segundo os pesquisados, por posturas inadequadas das chefias em determinados momentos, que promovem total liberdade para alguns funcionários. Ainda, é bastante evidente a insatisfação quanto à maneira que os diretores se portam em momentos estressantes do trabalho, com gritos e desabaços que geram sentimento de humilhação ao funcionário diante dos demais. Segundo os funcionários, um dos diretores da empresa utiliza-se desse método mesmo em situações sem sentido e motivo para tanto, mencionam que o diretor muitas vezes não tem razão pelo acontecido e acaba promovendo um clima desagradável a todos, deixando a impressão de que descarrega problemas pessoais na sua equipe de trabalho. Nessa visão, o diretor fica desmoralizado diante dos seus funcionários. O outro diretor, que também possui uma postura agressiva menos freqüente, é visto pelos funcionários como referência e respeito. Eles acreditam que os gritos poderiam ser substituídos por conversas individuais, mas não tiram a razão do diretor. Segundo um funcionário, “ele até tem razão na maioria das situações, mas poderia resolver sem gritos”.

33. Com relação aos benefícios oferecidos pela Dr. Fly, assinale com um x o nível de satisfação considerado por você para cada item.

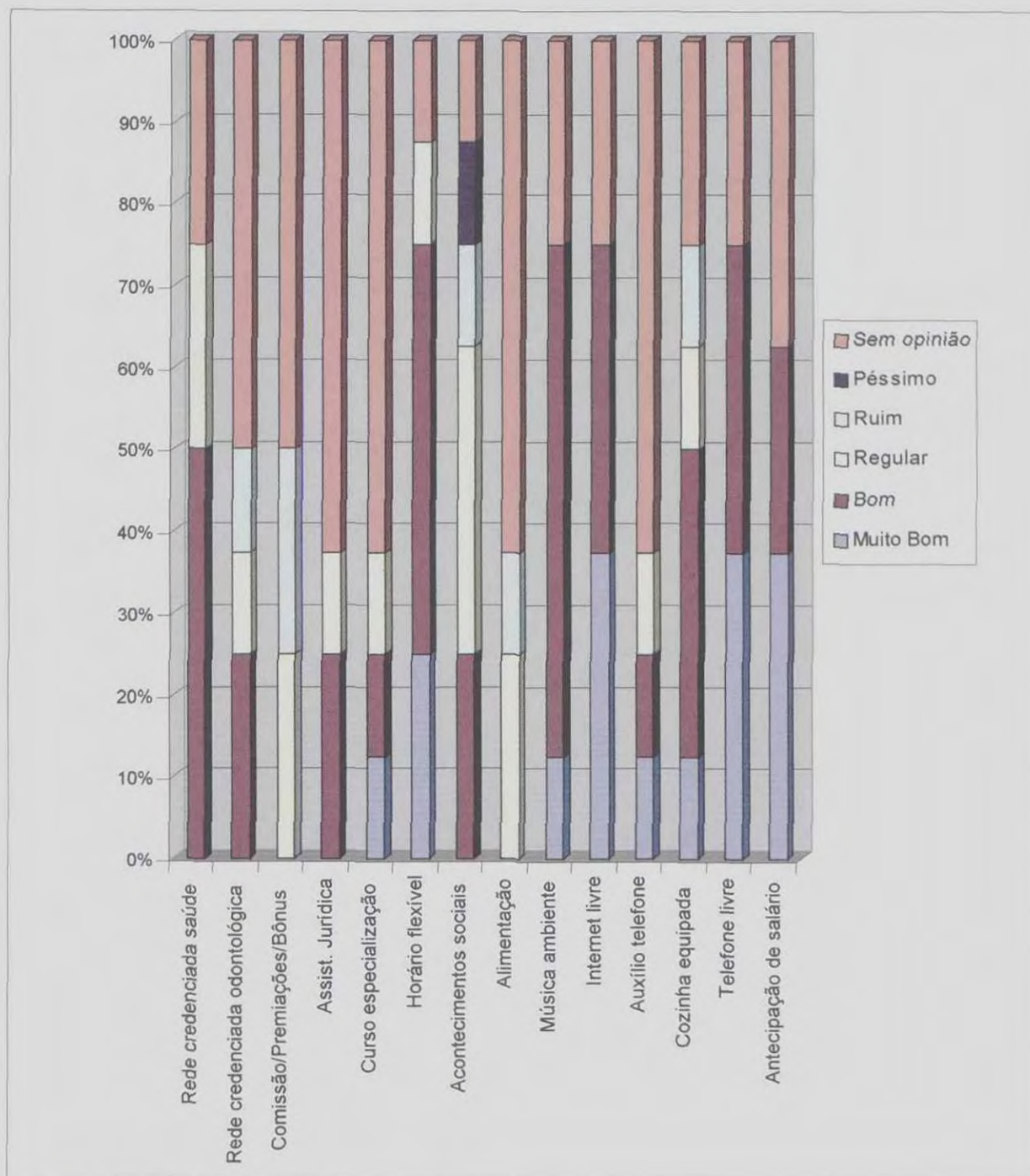


Gráfico 33: Nível de satisfação

Fonte: Dados primários (2007)

Esta questão foi desenvolvida com o intuito de verificar com maior exatidão o nível de satisfação dos funcionários quanto aos benefícios propostos pela empresa.

Frente aos dados apresentados, pode-se observar que a rede credenciada de saúde é considerada boa por 50% dos entrevistados e regular por 25%. Ainda, outros 25% dos respondentes não opinaram sobre esse benefício por desconhecimento do mesmo.

Quanto à rede credenciada odontológica, 25% consideram boa, 12,5% regular, 12,5% ruim e 50% não opinaram por nunca terem usufruído o plano.

Com relação às comissões, premiações e bônus, 25% consideram regular e outros 25% classificam como ruim, sendo que outros 50% dos pesquisados não responderam por nunca terem recebido.

A assistência jurídica oferecida pelos diretores da empresa é considerada boa por 25% dos entrevistados e regular por 12,5%. Os 62,5% dos funcionários restantes, não opinaram sobre essa questão, tendo em vista que nunca buscaram assessoria jurídica junto à empresa. Ainda, 37,5% dos entrevistados mencionam que não sabiam desse benefício.

Quanto aos cursos de especialização, 12,5% consideram muito bom, 12,5% bom e outros 12,5% classificam como regular. Cerca de 62,5% dos entrevistados não responderam por nunca terem executado um curso de especialização pela empresa.

O horário flexível de trabalho é classificado por 75% dos entrevistados como muito bom ou bom, enquanto que 12,5% considera como regular sua satisfação nesse sentido e 12,5% não opinaram.

Relativo aos acontecimentos sociais, observa-se que 25% dos entrevistados classificam como bom, 37,5% como regular e 25% como ruim ou péssimo. Dos respondentes, 12,5% não opinaram sobre essa questão.

Quanto à alimentação, 25% dos entrevistados consideram como regular e 12,5% como ruim. Os demais pesquisados não responderam essa questão por não possuírem esse benefício, porém, mencionam sua insatisfação, tanto pela necessidade quanto pelo fato de acharem injusto alguns receberem e outros não. Dentre os respondentes que opinaram sobre essa questão, fica evidente a insatisfação quanto ao valor oferecido pela empresa que se encontra defasado quanto aos custos de uma refeição.

A música ambiente é um benefício que a empresa disponibiliza por meio dos instrumentos de áudio dos computadores dos funcionários, dessa forma, possuem a liberdade de ouvirem música no horário de expediente. Dos entrevistados, 12,5% classificam esse benefício como muito bom, e 62,5% como bom. Dessa forma, pode-se observar que os funcionários estão satisfeitos com esse benefício. Porém, 25% dos pesquisados, correspondente aos dois motoristas, não opinaram, uma vez que não possuem tal benefício,

apesar de colocarem que ficariam mais satisfeitos se os carros da empresa fossem equipados com som.

O acesso à internet livre no horário de descanso é um benefício considerado muito bom ou bom por 75% dos entrevistados. Outros 25% dos pesquisados não opinaram devido o fato de não trabalharem nas dependências da empresa e não possuírem tal benefício.

O auxílio telefone é um benefício oferecido apenas para três funcionários da empresa, os dois motoristas e a supervisora comercial. Nesse sentido, a satisfação quanto a esse benefício foi considerada diferente por cada um deles. Um considera muito bom, outro classifica como bom e o terceiro como regular. Dessa forma, 12,5% dos entrevistados responderam como muito bom, 12,5% como bom e 12,5 como regular. Os demais funcionários, que correspondem a 62,5%, não opinaram por não possuírem auxílio telefone.

A cozinha equipada para refeições é considerada como muito boa ou boa por 50% dos entrevistados, 12,5% classificam como regular e outros 12,5% como ruim. Ainda, dois funcionários (25% dos entrevistados), por trabalharem fora das instalações da empresa e conseqüentemente não utilizarem a cozinha, não opinaram. Dos que opinaram de forma negativa, ressaltam a necessidade de uma melhor localização para a cozinha, tendo em vista estar à frente do banheiro masculino e da garagem, e de maior conservação da limpeza desse local.

Quanto à liberdade dos funcionários em executarem suas ligações pessoais por meio dos telefones da empresa, 75% classificaram como muito bom ou bom. Os demais respondentes não opinaram por não usufruírem desse benefício, pois acreditam que assuntos pessoais não devem ser tratados por meio dos telefones da empresa.

Como último benefício, está a antecipação do salário. Dentre os respondentes, 37,5% consideram como muito bom e 25% como bom, uma vez que possibilita resolver situações de emergências financeiras eventuais. Outros 37,5% não opinaram por nunca terem usufruído desse benefício.

4.6.2.1 Tabulação Cruzada

Devido à curiosidade da pesquisadora, além aprimorar a análise das informações coletadas, faz-se o cruzamento de dados que serão apresentados e analisados conforme segue.

Tabela 34: Cruzamento entre status e escolaridade

Status	Escolaridade										Totais %
	Fundamental	Médio				Superior				Pós-graduação	
		Incompleto	Completo			Incompleto	Completo				
Sempre	0 0,0%	0 0,0%	1 50,0%		0 0,0%	1 50,0%		0 0,0%		2 100,0%	
	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	50,0% 12,5%		0,0% 0,0%	50,0% 12,5%		0,0% 0,0%		25,0%	
Frequentemente	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%		0 0,0%	1 100,0%		0 0,0%		1 100,0%	
	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%		0,0% 0,0%	50,0% 12,5%		0,0% 0,0%		12,5%	
Algumas vezes	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%		2 100,0%	0 0,0%		0 0,0%		2 100,0%	
	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%		66,7% 25,0%	0,0% 0,0%		0,0% 0,0%		25,0%	
Raramente	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%		0 0,0%	0 0,0%		0 0,0%		0 100,0%	
	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%	0,0% 0,0%		0,0% 0,0%	0,0% 0,0%		0,0% 0,0%		0,0%	
Nunca	0 0,0%	1 33,3%	1 33,3%		1 33,3%	0 0,0%		0 0,0%		3 100,0%	
	0,0% 0,0%	100,0% 12,5%	50,0% 12,5%		33,3% 12,5%	0,0% 0,0%		0,0% 0,0%		37,5%	
Totais %	0 0,0%	1 12,5%	2 25,0%		3 37,5%	2 25,0%		0 0,0%		8 100,0%	
	100,0% 0,0%	100,0% 12,5%	100,0% 25,0%		100,0% 37,5%	100,0% 0,0%		100,0% 0,0%		100,0% 100,0%	

Fonte: Dados primários (2007)

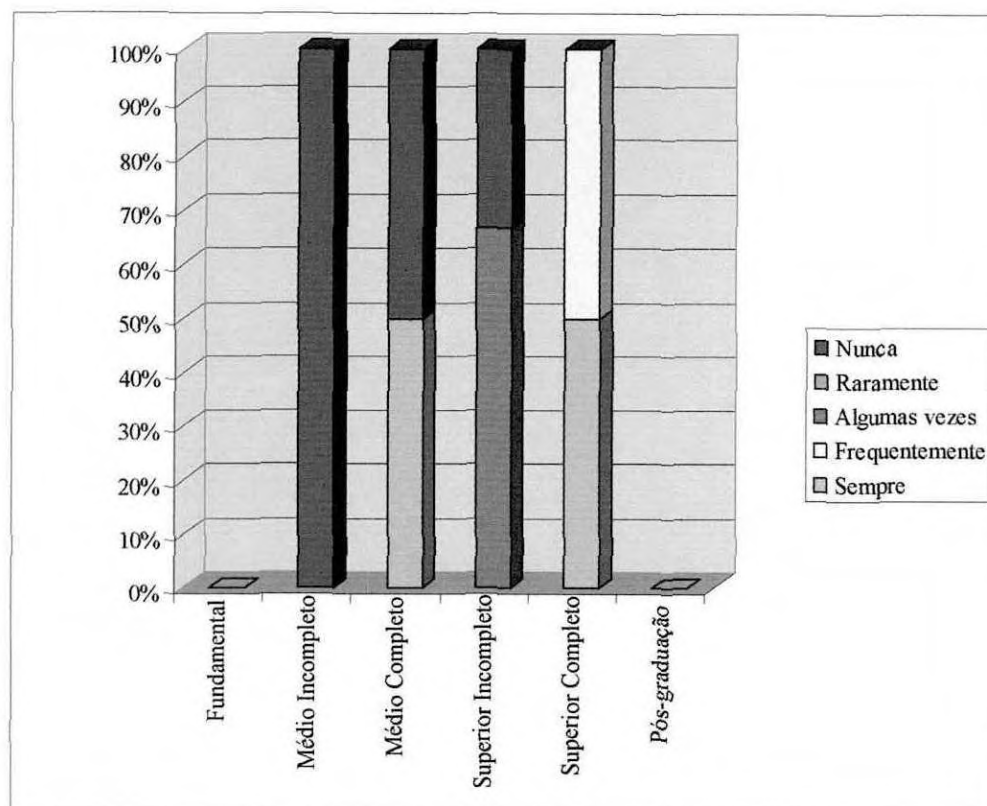


Gráfico 34: Cruzamento entre status e escolaridade

Fonte: Dados primários (2007)

Com base nas informações cruzadas, percebe-se na figura 37 que, numa curva ascendente, 100% dos entrevistados com ensino médio incompleto afirmam que seu trabalho nunca proporciona sensação de status e prestígio, ao passo que os funcionários com curso superior completo manifestam que seu trabalho sempre ou freqüentemente proporciona este sentimento. Neste sentido é possível constatar que quanto maior a escolaridade, maior sentimento de status idealizados pelos funcionários da Fly e isto possivelmente ocorre com aqueles que ocupam os cargos de maior posição hierárquica.

4.7 ANÁLISE COMPARATIVA

Este item do trabalho tem por objetivo fazer uma comparação entre as colocações dos gestores quanto aos benefícios e incentivos, conforme entrevista realizada, e os resultados da pesquisa aplicada junto aos funcionários da Dr. Fly. Nesse intuito, pretende-se abordar as discrepâncias de opiniões e os pontos mais relevantes que necessitam de ações corretivas.

4.7.1 Conhecimento e divulgação dos benefícios e incentivos

Quanto ao conhecimento dos funcionários com relação aos benefícios e incentivos propostos observa-se que, existe uma discordância entre as colocações dos gestores e de seus funcionários quando mencionam que os principais benefícios e incentivos são apresentados ao empregado no momento da contratação e que com o decorrer do tempo vão percebendo os complementos desses planos.

No questionário aplicado com os funcionários, observa-se que apenas um respondente corrobora com os gestores quando diz que foi informado sobre os benefícios e incentivos no momento da contratação. Os demais funcionários entrevistados colocam que passaram a conhecer os planos com o tempo por intermédio dos colegas ou pelos próprios diretores. Nesse sentido, verifica-se uma deficiência na informação quanto aos benefícios e incentivos propostos pela empresa junto aos seus funcionários.

4.7.2 Salário

Embora a teoria de Herzberg considere o salário um fator de manutenção, este item foi classificado como principal fonte de motivação por 90% dos entrevistados, caracterizado de suma importância na organização estudada.

A insatisfação dos funcionários quanto ao salário fica bastante evidente quando classificam-no como regular ou ruim. Para dois dos gestores, o salário está de acordo com a média da categoria no mercado, enquanto que o terceiro menciona a necessidade de reajustes. Nesse sentido, percebe-se uma discordância entre as opiniões dos empregadores e empregados, bem como entre os diretores.

É importante ressaltar que quatro funcionários pesquisados, que correspondem a 50% do total, fizeram colocações quanto a uma possível promessa de aumento por um dos diretores referente ao fechamento de um contrato que a empresa estava por fazer. Quando o contrato foi efetuado o aumento não foi concedido, que pode ter levado à insatisfação levantada nos dados da pesquisa. Tal insatisfação poderá promover baixo desempenho do grupo. Nesse sentido, segundo a teoria da Expectativa, a possibilidade de aumento de salário gerou motivação que logo foi destruída pela promessa não cumprida e substituída por um sentimento de insatisfação geral que possivelmente não existia antes do ocorrido.

4.7.3 Necessidades Fisiológicas

Algumas necessidades fisiológicas, descritas por Maslow, se destacam neste estudo de satisfação, como a alimentação, saúde e o espaço físico de trabalho.

A alimentação é uma necessidade fisiológica que deve ser suprida e que segundo Maslow, compõem o grupo da base da pirâmide das necessidades. Conforme os dados observados, o auxílio-alimentação é considerado como um dos principais benefícios motivadores diante dos pesquisados, classificado em 2º, 3º e 4º lugares por 75% dos entrevistados. Além disso, a totalidade dos funcionários coloca sua insatisfação quanto à carência do vale refeição.

Sendo assim, verifica-se que essa é uma necessidade bastante evidente, tanto pelo fato de ser classificada como um dos principais motivadores quanto pela insatisfação demonstrada pela equipe.

Quando questionados sobre a percepção da necessidade desse benefício, os gestores demonstram total consciência e inclusive já estão estudando a possibilidade de implementar o *vale refeição para todos na empresa*.

Quanto à solução dos problemas de saúde dos funcionários, os três diretores demonstram plena consciência da carência da empresa nesse quesito e da importância em estar complementando o benefício de saúde hoje adotado. Essa visão vai ao encontro das percepções e necessidades dos funcionários pesquisados, uma vez que 50% consideram que algumas vezes seus problemas de saúde são supridos e os demais respondentes dizem que raramente ou nunca são resolvidos. Com isso, percebe-se a necessidade de maiores investimentos em um plano de saúde mais completo que venha satisfazer essa necessidade fisiológica.

Outra questão bastante relevante para o estudo está relacionada ao espaço físico de trabalho. Os funcionários demonstram-se parcialmente satisfeitos quanto a este aspecto devido às inconsistências quanto à higiene no local de trabalho, considerada como uma necessidade fisiológica de Maslow e primordial para o ser humano. Ao mesmo tempo, percebe-se que os gestores estão alheios a este problema.

Enfim, fica demonstrado que tais necessidades ditas fisiológicas por Maslow, mas higiênicas na visão de Herzberg, merecem especial atenção dos diretores da empresa, uma vez que podem gerar insatisfação, segundo Herzberg.

4.7.4 Segurança

A sensação de estabilidade está relacionada à necessidade de segurança, que segundo Megginson et al (1998) promove maior dedicação e comprometimento dos empregados.

Para os diretores da Dr. Fly essa sensação de estabilidade está presente junto aos funcionários devido à baixa rotatividade da equipe. Conforme os dados da pesquisa, fica evidente que a maioria dos entrevistados (75%) freqüentemente ou algumas vezes possuem esse sentimento de estabilidade. Porém, 25% não concordam ao colocarem que raramente ou nunca se sentem estáveis. Isso demonstra uma fragilidade quanto a uma parcela da equipe,

principalmente quando se percebe que nenhum respondente colocou estar plenamente seguro com relação à estabilidade

4.7.5 Relacionamento

É evidente a existência de um bom relacionamento entre os funcionários da Dr. Fly, mesmo porque, a pesquisa demonstra a satisfação do grupo quanto a essas necessidades de associação, que segundo a pirâmide de Maslow referem-se às necessidades sociais. Da mesma maneira, o pensamento dos diretores vai ao encontro da pesquisa realizada quando colocam que o espírito de equipe está bastante presente.

A importância que os funcionários dão ao bom relacionamento no ambiente de trabalho é demonstrada na pesquisa quando todos colocam considerar sempre importante esse entrosamento. Essa importância ainda é reforçada quando três entrevistados colocam a influência que exerce sobre a motivação para realização das atividades. Nesse sentido é importante prezar e promover essa relação harmoniosa entre colegas de trabalho.

Quanto ao relacionamento existente entre empregadores e empregados, conclui-se que existe a convergência de opiniões entre eles. Ambos colocam que existe um bom relacionamento representado pela parceria e liberdade de sugerir críticas e melhorias.

O relacionamento no trabalho é considerado por Herzberg como um fator de manutenção, para tanto deve ser constantemente trabalhado para evitar a insatisfação.

4.7.6 Estima

Quanto ao reconhecimento do trabalho, caracterizado como um importante fator ligado à necessidade de estima, verifica-se com base nas entrevistas, que existe um bom reconhecimento, tanto por parte dos gestores para com seus funcionários quanto por parte dos funcionários entre si. A diretoria demonstra dedicação nesse sentido, que é confirmada por 37,5% dos funcionários que relatam sempre ou freqüentemente reconhecidos pelos seus superiores e por 50% que dizem sempre ou freqüentemente reconhecidos pelos colegas. Ainda

existem aqueles que dizem ser algumas vezes reconhecidos pela diretoria que representam 50% dos entrevistados e os 37,5% que são algumas vezes reconhecidos pelos colegas.

Nessa visão, é possível constatar que existe uma convergência de opiniões entre empregados e empregadores quanto ao bom reconhecimento dos funcionários no trabalho.

Segundo a Teoria da motivação de Herzberg, o reconhecimento corresponde a um dos fatores motivacionais que produzem a satisfação no trabalho e conseqüentemente levam ao melhor desempenho. Sendo assim, é importante que os gestores estejam atentos a esse fator.

Com relação ao sentimento de status, também relacionado, pode-se afirmar que a percepção dos diretores quanto à sensação de status ser elevada em todos os funcionários vai parcialmente de encontro ao resultado da pesquisa, uma vez que 37,5% dos entrevistados declaram nunca sentirem essa sensação. Porém, é importante ressaltar que 66% dos funcionários descontentes ocupam funções que não permitem crescimento, como havia sido mencionado pelo diretor Administrativo/Comercial - “os motoristas deverão demonstrar descontentamento quanto ao status, já que não há desafios nem perspectiva de crescimento nesta função”. Quando relacionam a sensação de status com o nível superior dos funcionários, dizem perceber esse sentimento principalmente naqueles que não possuem cursos superior, indo de encontro à pesquisa realizada, conforme o cruzamento dessas informações, representada pela figura 37. Isso demonstra que o nível de escolaridade possivelmente influencia a posição dentro da empresa, sendo que os cargos de maior posição e que promovem maior sentimento de status são ocupados pelas pessoas de maior escolaridade.

Independente de sentirem status ou não no cargo que ocupam, percebe-se, com base na pesquisa, que 100% dos entrevistados consideram-se sempre ou freqüentemente importantes no papel que executam dentro da empresa.

Nesse sentido, é possível observar que a necessidade de estima, proposta por Maslow está sendo parcialmente contemplada na Dr. Fly.

4.7.7 Auto-realização

Os desafios, o prazer e a perspectiva de crescimento no trabalho são componentes da necessidade de auto-realização descrita por Maslow. Nesse sentido, buscou-se identificar junto aos funcionários a satisfação quanto a essa necessidade baseando-se nesses três componentes.

Percebe-se que a opinião dos gestores quanto aos desafios oferecidos pelo trabalho dos funcionários corrobora parcialmente com pesquisa realizada. Os diretores afirmam existir desafios pela participação dos funcionários no desenvolvimento de novos processos bem como pela busca constante pela eficiência. Os dados da pesquisa revelam que a maioria dos entrevistados percebe esses desafios, porém, 25% dos empregados, raramente.

Quanto ao prazer na realização das atividades, observa-se que a opinião dos gestores ratifica os resultados pesquisados junto aos funcionários. Fica bastante evidente esse prazer quando a pesquisa não revela opiniões negativas quanto ao tema, de maneira que nenhum entrevistado diz que raramente ou nunca sente prazer no que faz.

Ainda, frente à pesquisa realizada, observa-se que a opinião de insatisfação de 75% dos entrevistados, quanto colocam que o crescimento profissional é regular ou ruim, está de acordo com as colocações dos gestores, quando dizem que a empresa é enxuta e limita esse crescimento. Ainda observa-se que os diretores preocupam-se com esse fator e incentivam o crescimento fora da empresa.

Assim, é possível constatar que a necessidade de auto-realização está parcialmente satisfeita, uma vez que existe prazer e desafios nas atividades realizadas, deixando a desejar a necessidade de crescimento dos funcionários pesquisados.

4.7.8 Qualidade de vida

Com base nas entrevistas realizadas e nos questionários aplicados, observa-se que existe afinidade de opiniões entre gestores e funcionários quando questionados sobre o comprometimento da qualidade de vida pela carga horária de trabalho. Segundo os gestores a carga horária de trabalho não compromete a qualidade de vida, uma vez que as atividades não são estressantes e existe uma flexibilidade de horários. Ao encontro disso, estão as colocações dos pesquisados quando 75% deles mencionam raramente ou nunca existir esse comprometimento.

4.7.9 Incentivos no trabalho

Percebe-se que existem algumas disparidades entre a opinião dos gestores e seus funcionários quanto à maneira dos diretores em incentivar sua equipe.

Com base nas entrevistas realizadas, fica mais evidente a utilização de incentivos não econômicos, por meio de elogios, liberdade de opiniões e ouvidorias, que segundo Lobos (1979), representa uma maneira mais econômica de se incentivar o grupo. Porém, é possível identificar que os funcionários desejam maiores incentivos na forma de recompensas financeiras, principalmente quando questionam o aumento de salário.

É importante ressaltar que algumas brincadeiras promovidas pelo diretor operacional com o intuito de descontrair e incentivar o grupo foram questionadas pelos funcionários, onde 50% dos entrevistados relatam que esse método acaba irritando e atrapalhando a concentração no trabalho por serem muito freqüentes, ficando evidente a falta de comunicação nesse sentido entre empregado e empregador.

Além disso, apesar de demonstrarem a liberdade de expressar suas opiniões junto aos gestores, 50% dos entrevistados menciona a necessidade de reuniões coletivas mais freqüentes, contrariando a colocação de um dos diretores, quando diz que são efetuadas reuniões quinzenais.

Como forma de incentivar o departamento comercial, o diretor responsável descreve um plano de remuneração variável. É importante lembrar que esse setor está sendo representado somente pela supervisora comercial devido o processo de contratação de dois novos vendedores.

A satisfação quanto ao plano de remuneração flexível é relatada pela funcionária quando coloca que os ganhos complementam seu salário e estimulam sua produtividade, indo ao encontro da observação do diretor comercial quando menciona que o objetivo é incrementar os resultados das vendas.

Segundo Chiavenato (1999) a remuneração variável privilegia critérios como resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa, tornando-se uma ferramenta que merece a atenção dos gestores. Sendo assim, percebe-se que essa atenção está sendo despertada quando dois dos sócios mencionam a intenção de implementar a participação nos lucros para toda empresa.

Quanto à definição das metas, a funcionária concorda com o diretor quando diz que são estipuladas basicamente por ele, mas discorda quando menciona que essas metas precisam

da participação dela, para se encaixarem melhor com a realidade do mercado. Quando questionados sobre o alcance dessa metas, ambos relatam que geralmente são atingíveis.

4.7.10 Clima Organizacional

De maneira geral, os diretores acreditam que o clima existente na Fly é harmonioso e favorável ao bom desempenho, indo de encontro às necessidades não satisfeitas, verificadas na pesquisa, que podem estar desfavorecendo parcialmente o clima dentro da empresa.

Dos entrevistados 50% consideram o clima bom e 50% regular ou ruim, demonstrando uma divergência de opiniões dentro da própria equipe. Essa divergência pode estar relacionada com as diferentes necessidades dos indivíduos. Nesse sentido, 50% dos entrevistados corroboram com seus gestores quanto ao clima favorável e os demais não.

Com relação aos funcionários que contestam a existência de um clima plenamente harmonioso, fica bastante evidenciado o descontentamento quanto à maneira dos gestores em questionar as falhas dos funcionários por meio de gritos muitas vezes constrangedores. Nesse sentido, percebe-se que os gestores não têm consciência do constrangimento que provocam diante do empregado.

4.8 SUGESTÕES DE AÇÕES CORRETIVAS

O clima organizacional pode influenciar o sentimento de satisfação ou insatisfação no trabalho que irá refletir diretamente na produtividade. Diante disso, a empresa deve preocupar-se em promover um clima favorável e harmonioso. Para Chiavenato (2002) o clima será favorável quando proporcionar a satisfação das necessidades pessoais. Com isso, é importante que a organização esteja atenta quanto às reais necessidades dos funcionários e promova métodos para satisfazê-las. Sendo assim, apresentam-se as sugestões de ações corretivas diante das necessidades constatadas nesta pesquisa que buscam promover maior satisfação dos funcionários da Dr. Fly.

Conforme a teoria de Frederick Herzberg, o salário é um fator higiênico ou de manutenção que quando não está de acordo, gera insatisfação no grupo de trabalho. Com base

na pesquisa, fica evidente a importância que os funcionários atribuem ao salário e principalmente a insatisfação do grupo em geral. Porém, dois dos gestores afirmam que o salário está de acordo, levando a crer que o motivo desse descontentamento está na promessa de aumento não cumprida, conforme relatado. Nesse sentido, o que se pode propor é que jamais a empresa deve prometer algo que não pode cumprir, visto que isso gera uma expectativa que quando não contemplada pode promover insatisfação, conforme observado na Fly, que antes da promessa, possivelmente não existia. A Dr. Fly, poderá amenizar esse sentimento por meio da implementação de benefícios que pretendem suprir outras necessidades e indiretamente irão poupar despesas que comprometem parte da remuneração dos funcionários. É importante lembrar que esta não é uma proposta para aumentar motivação e conseqüente satisfação, mas sim para evitar a insatisfação, sendo necessário estar atento para outros fatores que possam promover a motivação.

Quanto à satisfação das necessidades fisiológicas de alimentação, saúde e espaço físico, ficam as seguintes sugestões:

- a) Verificar a possibilidade implementar o vale refeição para todos os funcionários;
- b) Verificar a possibilidade de implementar um plano de saúde mais abrangente;
- c) Verificar a possibilidade de contratar o serviço de limpeza mais freqüente e adotar produtos descartáveis e mais higiênicos.

Sugere-se um vale refeição, como um benefício espontâneo, no valor de R\$ 5,00 (cinco reais) por dia para cada funcionário. Esse valor corresponde a R\$ 115,00 (cento e quinze reais) mensais por empregado, considerando que a administradora cobra R\$ 5,00 (cinco reais) por funcionário/mês. Essa despesa totalizaria R\$ 1.265,00 (um mil, duzentos e sessenta e cinco reais) mensais, tendo em vista os onze funcionários.

Quanto ao plano de saúde, também caracterizado como um benefício espontâneo, a proposta está em adotar um plano mais completo, com direito a consultas, internação e exames que corresponde a um valor médio de R\$ 90,00 (noventa reais) por funcionário/mês. Isto iria representar uma despesa de R\$ 990,00 (novecentos e noventa reais) mensais para a Dr. Fly. A implementação do plano de saúde também promove a sensação de segurança e proteção desejada pelos indivíduos.

Ainda, como sugestão de melhorias quanto ao espaço físico, a empresa poderia implementar o uso de papel toalha e sabonete líquido nos banheiros, bem como de copos descartáveis para o consumo de água e café. Baseado no número de funcionários estipula-se que o consumo mensal será de 2 (dois) pacotes de 1.250 (mil duzentos e cinquenta) folhas de papel toalha, 1 (um) refil de 5 (cinco) litros de sabonete líquido e 300 (trezentos) copos descartáveis. O preço do pacote de papel toalha, conforme fornecedor da região, é de R\$12,20 (doze reais e vinte centavos), do refil de 5 (cinco) litros de sabonete R\$27,30 (vinte e sete reais e trinta centavos) e 300 (trezentos) copos descartáveis R\$ 8,79 (oito reais e setenta e nove centavos). Sendo assim, estima-se que a despesa com esses materiais representaria um valor total de R\$ 60,49 (sessenta reais e quarenta e nove centavos) mensais para a Dr. Fly.

Ainda, como sugestão de melhoria, propõe-se a contratação de uma segunda faxineira para prestar serviço de limpeza uma vez na semana, permanecendo com a atual faxineira duas vezes na semana. Isso evitaria vínculo empregatício, conforme a legislação trabalhista, e supriria a necessidade de maior frequência de limpeza do escritório. Nesse sentido, o espaço seria limpo todas as terças, quintas e sábados com o acréscimo de R\$ 125,00 (cento e vinte e cinco reais) mensais às despesas atuais com a faxina.

Enfim, o total dos gastos da empresa com a implementação dessas melhorias, seria de R\$2.440,49 (dois mil, quatrocentos e quarenta reais e quarenta e nove centavos) mensais, o que pode ser estudado pelos gestores, tendo em vista a prioridade em zelar pela satisfação das necessidades fisiológicas.

Para aumentar o sentimento de segurança no trabalho de maneira que o funcionário venha a se sentir mais protegido, muitas empresas oferecem diferentes benefícios. Como já mencionado, a implementação do próprio plano de saúde virá ao encontro também dessa necessidade. Segundo a teoria dos dois fatores, a segurança evita a insatisfação no trabalho, por ser um fator de manutenção. Além disso, é importante que os funcionários tenham conhecimento da totalidade dos benefícios que a empresa oferece, pois irão se sentir mais seguros. Neste sentido, a Dr. Fly precisa desenvolver métodos de maior divulgação, tendo em vista o desconhecimento constatado na pesquisa. Sugere-se que no momento da contratação, os funcionários sejam informados de todos os benefícios. Segundo Werther (1983), uma das maneiras de divulgar os benefícios e incentivos oferecidos refere-se a sessões de orientação que expliquem os programas com a entrega de manuais aos empregados. Além disso é importante a continuidade dessa divulgação no sentido de manter o grupo atualizado sobre o assunto.

O relacionamento no trabalho é considerado por Herzberg como um fator de manutenção, para tanto deve ser constantemente trabalhado para evitar a insatisfação. Apesar de ter sido constatado a existência de um bom relacionamento entre todos na empresa, fica evidente a insatisfação da maioria do grupo quanto aos acontecimentos sociais desenvolvidos pela Dr. Fly. Desta forma, os diretores poderão promover eventos sociais de confraternização para manter a união e o bom relacionamento entre todos. Sugere-se que tais eventos ocorram pelo menos nas datas comemorativas como: dia do trabalho, aniversários, páscoa, São João, Natal e final de ano.

Uma das maneiras de se trabalhar a necessidade de estima pode ser por meio do reconhecimento e pela sensação de status. Embora se constate um bom reconhecimento entre empregados e empregadores e entre os próprios funcionários, é importante que esse reconhecimento seja mantido, tendo em vista ser um fator de motivação para a equipe e pela limitação da empresa em promover maior status aos funcionários. Sendo assim, os diretores devem estar atentos às colocações dos empregados quando demonstram o desejo por maiores reconhecimentos financeiros.

As comissões, premiações e bônus representam alternativas de reconhecimento financeiro que conforme 50% dos entrevistados não está sendo plenamente contemplado e os demais 50% não opinaram com relação a esse incentivo por nunca terem recebido, o que caracteriza sua fragilidade. Sendo assim, propõem-se que os diretores verifiquem a possibilidade do aumento no valor desses incentivos e da implementação para todos na empresa, de acordo com as limitações financeiras da organização.

Percebe-se que a necessidade de auto-realização não está plenamente satisfeita devido às limitações da empresa quanto às possibilidades de crescimento dentro dela. Portanto, é interessante que os administradores continuem promovendo o crescimento individual fora da empresa por meio de incentivos aos estudos (graduação, cursos de especialização, etc.). O crescimento individual é um fator de motivação que segundo a teoria de Herzberg, promove a satisfação. Porém, é importante lembrar que a satisfação deve estar presente em outros fatores motivacionais para firmar os funcionários na empresa, tendo em vista que promover o seu crescimento individual numa organização limitada para o crescimento profissional pode representar um investimento perdido.

Existem algumas desconformidades quanto aos incentivos propostos pela Dr. Fly. Uma delas está no método utilizado por um dos diretores como um incentivo não-monetário, expresso por brincadeiras com a equipe e que surtem um efeito contrário devido sua frequência, conforme observado em pesquisa com os funcionários. Dessa maneira, é

importante que os gestores estejam atentos para evitar que suas ações sejam mal interpretadas e provoque descontentamento.

A pesquisa realizada apontou o desejo dos funcionários por maiores incentivos monetários. Como alternativa que vem sendo estudada pelos gestores, verifica-se a implementação da participação nos lucros para todos funcionários. Porém, é importante que a empresa esteja atenta quando à possibilidade de manter esse tipo de incentivo, pois, segundo Aquino (1980) a empresa deve conceder somente quando possui capacidade de assegurar sua continuidade. Isso serve para todos os benefícios propostos anteriormente. Além disso, é importante verificar a representatividade desse percentual do lucro diante dos ganhos dos funcionários, caso contrário poderá gerar expectativas que não serão supridas.

Quanto à definição das metas, sugere-se maior abertura para a participação da supervisora de vendas, tendo em vista que ela questiona essa participação e que isso irá promover maior aceitação quanto às metas, mesmo porque ela deixa evidente que essa aceitação não é plena. Segundo Bateman e Snel, (1998), a primeira regra no estabelecimento de metas é que elas precisam ser aceitáveis pelo grupo. Além de ser aceitável, é preciso que sejam desafiadoras, atingíveis e claras, e isso parece que a empresa já está contemplando.

O clima organizacional influencia diretamente a motivação e conseqüente satisfação no trabalho, tornando-se indispensável para a saúde dos colaboradores e da organização. Para Régis Filho e Lopes (1996) o clima favorável reflete no aumento da produtividade e na redução da rotatividade. Com isso, é importante que os diretores da Dr. Fly estejam atentos às situações que podem comprometer o clima harmonioso da empresa. Uma dessas situações, bastante evidente na pesquisa realizada, refere-se aos eventuais gritos como forma de chamar atenção dos funcionários que provocam descontentamentos e constrangimentos. Segundo 50% dos entrevistados, esse temperamento explosivo pode comprometer o clima dentro da empresa, o que demonstra a relevância desse assunto. Como forma de amenizar, se sugere que ao chamarem a atenção de um funcionário o façam individualmente e se policiem para não provocar constrangimentos e comprometer o clima favorável da empresa.

Enfim, é importante ressaltar que desenvolver um estudo de satisfação e elaborar propostas de melhorias corresponde a uma parte do processo que deve ser acompanhada pelo compromisso dos gestores em transformar essas propostas em ação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as empresas investem nas pessoas, pois percebem a influência destas na produtividade. Indivíduos satisfeitos tendem ao melhor desempenho, indispensável para a atual economia extremamente competitiva. Nesse sentido, as organizações precisam estar atentas às necessidades dos seus funcionários e desenvolverem mecanismos capazes de suprir essas necessidades, mantendo o grupo motivado e satisfeito.

Como estratégia, as organizações adotam políticas de benefícios e incentivos que vão ao encontro das expectativas dos seus clientes internos. Tais incentivos objetivam, além de compensar, motivar as pessoas para que juntos, empregador e empregado, trabalhem sob a política do “ganha-ganha”.

O presente trabalho buscou verificar o nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly com relação aos benefícios e incentivos propostos pela empresa. Foram abordados temas como motivação, cultura organizacional, clima organizacional, incentivos, benefícios e satisfação no trabalho.

Com base nas teorias da motivação, existem diversos fatores que influenciam o estado de motivação do indivíduo. Sendo assim, buscou-se verificar se os funcionários da Dr. Fly estavam satisfeitos não só com os benefícios e incentivos propostos pela empresa, mas também se suas necessidades estavam sendo contempladas, identificando-se os fatores influenciadores da motivação no trabalho.

Este estudo de caso teve o propósito de atingir todos os objetivos propostos, desde verificar os objetivos estratégicos quanto à política de benefícios e incentivos, identificar os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly, verificando o nível de satisfação dos funcionários com relação aos mesmos, até ser possível apontar falhas no processo que permitissem propor sugestões para melhorias.

Primeiramente foram identificados os objetivos estratégicos da empresa quanto aos benefícios e incentivos propostos através de entrevistas semi-estruturadas com os três diretores da empresa, conforme o primeiro objetivo específico definido. Além disso, foi possível coletar a opinião dos gestores quanto à eficiência e necessidade destes planos. A Dr. Fly corrobora com Chiavenato (1999) quando diz estabelecer seus planos de benefícios e incentivos almejando melhorias no clima organizacional, na qualidade de vida dos empregados e a retenção de talentos e aumento de produtividade.

Ainda em entrevista com os diretores da empresa, foi possível relacionar os diferentes benefícios e incentivos oferecidos aos funcionários, dando resposta ao segundo objetivo específico do estudo.

Depois de identificados todos os benefícios e incentivos existentes na Dr. Fly, foi elaborado e aplicado um questionário junto aos funcionários para verificar a satisfação dos destes quanto aos benefícios e incentivos propostos, conforme o terceiro objetivo específico.

Uma das questões contemplava todos os benefícios e incentivos existentes na empresa e solicitava que os entrevistados os classificassem, conforme o nível de satisfação quanto a cada incentivo ou benefício proposto, como muito bom, bom, regular, ruim, péssimo ou sem opinião para aqueles que nunca usufruíram o benefício ou não o possuem. Frente às respostas apresentadas, foi possível verificar que, de acordo com a maioria dos entrevistados, dos 14 benefícios e incentivos analisados, 8 foram considerados muito bom ou bom, 1 foi considerado regular e 5 permaneceram sem opinião, sendo que nenhum foi considerado ruim ou péssimo. Sendo assim, é possível identificar que o nível de satisfação dos funcionários na Dr. Fly com relação aos benefícios e incentivos propostos é bom, mas, também fica evidente a concentração de respostas sem opinião por nunca os terem usufruído ou não os possuírem. Isso demonstra que determinados benefícios e incentivos são limitados para alguns funcionários, o que pode provocar queixas dos empregados não beneficiados, comprometendo a motivação no trabalho, o que é confirmado com as colocações expostas nas questões abertas.

Alguns fatores merecem destaque neste trabalho devido as insistentes colocações dos entrevistados. O primeiro deles refere-se ao salário, que para 90% dos respondentes é o principal motivador, embora Herzberg considere como um fator de manutenção. A insatisfação quanto ao salário é bastante evidente quando este é classificado como regular ou ruim pelos entrevistados, indo de encontro à opinião dos diretores. Recomenda-se uma análise por parte dos superiores com relação ao real motivo dessa insatisfação, que pode estar atrelada a uma promessa de aumento não cumprida.

A insatisfação demonstrada pelos respondentes quanto às comissões, premiações e bônus, representa um fator de destaque, quando 50% consideram esse incentivo regular ou ruim e o restante, que não opinou, relatam nunca terem recebido esse tipo de incentivo, caracterizando a fragilidade deste. Para tanto, foi proposta a verificação deste plano quanto aos valores oferecidos e abrangência.

Os acontecimentos sociais caracterizam-se como o único incentivo classificado pela maioria como regular, de maneira que foram sugeridas as realizações de eventos de

confraternização mais freqüentes, mesmo porque 100% dos entrevistados colocam considerar sempre importante o bom relacionamento no ambiente de trabalho.

Outro fator de destaque refere-se ao auxílio refeição. Fica evidente o descontentamento da equipe quanto a esse benefício, tanto com relação ao valor do vale oferecido pela empresa para aqueles que o recebem, quanto à reivindicação do benefício para os demais. Nesse sentido, recomenda-se a verificação por parte dos gestores da possibilidade de implementação do benefício para todos os funcionários.

Ainda, como destaque dentre as necessidades pesquisadas junto aos colaboradores da Dr. Fly está à insatisfação quanto à higiene do local de trabalho, considerado como uma das necessidades fisiológicas de Maslow. Foram propostas a implementação de alguns produtos descartáveis e a possibilidade de aumentar o serviço de faxina de duas para três vezes na semana.

Outra colocação bastante evidenciada pelos entrevistados refere-se ao método utilizado por dois dos gestores para chamar a atenção dos funcionários, onde 50% colocam que o temperamento explosivo compromete o clima favorável da empresa.

Com isso, é possível verificar que a satisfação dos funcionários quanto aos benefícios e incentivos propostos está sendo parcialmente contemplada devido algumas inconsistências do plano proposto com a real necessidade dos funcionários, sendo necessário a adequação destes para que realmente atinjam os objetivos estratégicos definidos pelos gestores (melhorias da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima, retenção de talentos e aumento de produtividade). Para isso, foram apresentadas propostas de melhoria com base nos resultados da pesquisa, caracterizado como o quarto objetivo específico do trabalho.

Enfim, é possível constatar que o presente estudo conseguiu atingir os objetivos específicos propostos no início do trabalho, resultando no cumprimento do objetivo geral referente à verificação do nível de satisfação dos funcionários da Dr. Fly quanto à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa, na unidade de Florianópolis.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

As recomendações sugeridas a seguir contemplam alguns aspectos que se fazem importante destacar a fim de aprimorar as relações de trabalho na Dr. Fly.

- a) Definir de um cronograma para implementação dos incentivos que não podem ser implantados imediatamente;
- b) Realizar um estudo relacionado a legislação trabalhista para implementar o sistema de participação nos lucros.
- c) Verificar a viabilidade financeira para implementar os benefícios e incentivos propostos
- d) Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para o departamento administrativo e operacional.
- e) *Desenvolver um sistema de controle de qualidade dos serviços prestados*
- f) Desenvolver uma pesquisa quanto ao salário de mercado da categoria.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A, F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- _____. **Recursos humanos na Empresa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- _____. **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 7ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CURI, Carmela Magalhães. **Análise da Satisfação do Cliente interno do Banco HSBC, das Agências de Florianópolis, com Relação à Política de Benefícios Proposta pela Empresa**. 2005. 132f. Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em Administração) – Curso de Graduação em Administração de Empresas, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Lima; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de Administração de Pessoal**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1973.
- FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os Planos de Incentivos e Recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 35, n° 2, p. 57-63, abr/mai, 1995.

GOMES, Marcos Antonio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional.** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>> Acesso em: 08 out. 2006.

HEGUETTE, T M F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1992.

KAHALE, Flávia. **Pesquisando a motivação: a pesquisa de clima organizacional.** Disponível em: <http://institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clim_motiv.htm> Acesso em: 08 out. 2006.

LOBOS, Julio. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para Análise de Clima Organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina.** 2001. 156f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento.** Vol 1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento.** Vol 2. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M C S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARK, Kil H. **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo: Pioneira, 1997.

REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C. Estudo de Clima Organizacional em Serviços Ambulatoriais de Saúde Pública da Secretaria de Saúde de Itajaí – (SC): segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. **Revista Ciência e Saúde,** Florianópolis, v.15, n.1 e 2, p. 163-190. jan./dez. 1996.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro. LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo. **As implicações da educação a distância via internet no processo de motivação: o caso do SENAI/SC**. 2000. 180f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTOS, Reginaldo de Oliveira. **Aplicação da motivação para obtenção de um sistema de trabalho de alto desempenho na Volkswagen do Brasil – unidade de Taubaté**. 2003. 50f. Monografia (Especialização em Gestão Industrial) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Industrial, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2003.

SCHEIN, E H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2 ed. Revisada. Florianópolis, SC. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STONER, James A F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa e ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1978

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR ADMINISTRATIVO/COMERCIAL.

1. A sua equipe é formada por quantos funcionários? Quais?
2. Quais são os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly aos seus funcionários?
3. Como vocês fazem para divulgar esses benefícios e incentivos junto aos funcionários?
4. Você considera o salário dos seus funcionários compatível com o cargo que ocupam?
5. Qual o objetivo em implementar uma política de benefícios e incentivos junto aos seus colaboradores? (racionalidade instrumental ou substantiva)?
6. Você percebe algum retorno ao investir em benefícios e incentivos junto a sua equipe? Quais? Como você mensura?
7. Vocês trabalham com remuneração variável? Em qual setor / departamento? Existe o objetivo de implementar em toda a empresa?
8. Qual o objetivo em implantar a remuneração variável? (Racionalidade instrumental ou substantiva)?
9. Se trabalham com RV, então trabalham com metas? Como são estabelecidas essas metas (juntamente com a equipe)? Geralmente a equipe consegue atingir as metas estabelecidas?
10. Você acredita que exista um clima favorável para o bom desempenho dentro da empresa?
11. Os seus funcionários têm a possibilidade de crescimento profissional dentro da empresa? Quantos foram promovidos nos dois últimos anos? E quanto tempo trabalhavam na empresa?

12. Você incentiva seus funcionários? De que forma?
13. Os seus funcionários possuem a liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias?
14. De maneira geral, você acredita que os funcionários da Dr. Fly trabalham motivados e satisfeitos? Por quê?
15. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam a solução da totalidade dos problemas de saúde nos funcionários e suas famílias?
16. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam uma alimentação saudável aos funcionários?
17. Você acredita que os benefícios e incentivos, juntamente com o salário, suprem as necessidades básicas dos seus funcionários além de proporcionar “extras” (conforto, lazer...)?
18. Como você considera o ambiente de trabalho quanto ao espaço físico (temperatura, iluminação, acomodações, higiene...)?
19. Você percebe que seus funcionários possuem a sensação de estabilidade e amparo futuro? Você considera isso importante? Vocês buscam isso? De que forma?
20. A Dr. Fly proporciona a possibilidade de crescimento profissional aos seus funcionários? Você considera isso importante? Por quê?
21. Você acha que a carga horária de trabalho compromete a qualidade de vida dos funcionários?
22. Você reconhece o trabalho dos seus subordinados? De que forma?
23. Você considera importante o relacionamento e a integração com o grupo de trabalho? Por quê?

24. Existe essa integração e entrosamento entre você e seus funcionários? E entre eles, você percebe isso?
25. Você acredita que exista um clima favorável para o bom desempenho dentro da empresa?
26. Você acredita que seus funcionários possuem a sensação de status e prestígio idealizados por eles? Como percebe isso? Considera isso importante? Por quê?
27. Você acredita que os funcionários da Fly sentem-se realizados com os desafios do trabalho que realizam? São trabalhos desafiadores? Como você percebe isso? Você acha isso importante? Por quê?
28. Você acredita que os seus funcionários consideram suas atividades prazerosas, independente da remuneração que recebem? Como você percebe isso? Acha isso importante? Por quê?

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR JURÍDICO/FINANCEIRO.

1. A sua equipe é formada por quantos funcionários? Quais?
2. Quais são os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly aos seus funcionários?
3. Como vocês fazem para divulgar esses benefícios e incentivos aos funcionários?
4. Você considera o salário dos seus funcionários compatível com o cargo que ocupam?
5. Os benefícios e incentivos exigidos por lei são rigorosamente implementados pela Dr. Fly?
6. A saúde financeira da empresa permite investir mais em benefícios para sua equipe?
7. Existe um percentual do faturamento destinado para esses fins?
8. Na sua visão, qual o objetivo em implementar uma política de benefícios e incentivos junto aos seus colaboradores?
9. Você percebe algum retorno ao investir em benefícios e incentivos aos funcionários?
10. A Dr. Fly proporciona a possibilidade de crescimento profissional aos seus funcionários? Você considera isso importante? Por quê?
11. Você incentiva seus funcionários? De que forma?
12. Os seus funcionários possuem a liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias? Você incentiva essa participação? De que forma?
13. De maneira geral, você acredita que os funcionários da Dr. Fly trabalham motivados e satisfeitos? Por quê?

14. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam a solução da totalidade dos problemas de saúde nos funcionários e suas famílias?
15. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam uma alimentação saudável aos funcionários?
16. Você acredita que os benefícios e incentivos, juntamente com o salário, suprem as necessidades básicas dos seus funcionários além de proporcionar “extras” (conforto, lazer...)?
17. Como você considera o ambiente de trabalho quanto ao espaço físico (temperatura, iluminação, acomodações, higiene...)?
18. Você percebe que seus funcionários possuem a sensação de estabilidade e amparo futuro? Você considera isso importante? Vocês buscam isso? De que forma?
19. Você acha que a carga horária de trabalho compromete a qualidade de vida dos funcionários?
20. Você reconhece o trabalho dos seus subordinados? De que forma?
21. Você considera importante o relacionamento e a integração com o grupo de trabalho?
22. Existe essa integração e entrosamento entre você e seus funcionários? E entre eles, você percebe isso?
23. Você acredita que exista um clima favorável para o bom desempenho dentro da empresa?
24. Você acredita que seus funcionários possuem a sensação de status e prestígio idealizados por eles? Como percebe isso? Considera isso importante? Por quê?

25. Você acredita que os funcionários da Fly sentem-se realizados com os desafios do trabalho que realizam? São trabalhos desafiadores? Como você percebe isso? Você acha isso importante? Por quê?

26. Você acredita que os seus funcionários consideram suas atividades prazerosas, independente da remuneração que recebem? Como você percebe isso? Acha isso importante? Por quê?

APÊNDICE C – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR OPERACIONAL.

1. A sua equipe é formada por quantos funcionários? Quais?
2. Quais são os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly aos seus funcionários?
3. Como vocês fazem para divulgar esses benefícios e incentivos junto aos funcionários?
4. Você considera o salário dos seus funcionários compatível com o cargo que ocupam?
5. Na sua visão, qual o objetivo em se implementar uma política de benefícios e incentivos?
6. Você percebe algum retorno ao investir em benefícios e incentivos aos funcionários?
7. Você acredita que exista um clima favorável para o bom desempenho dentro da empresa?
8. A Dr. Fly proporciona a possibilidade de crescimento profissional aos seus funcionários? Você considera isso importante? Por que?
9. Você incentiva seus funcionários? De que forma?
10. Os seus funcionários possuem a liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias?
11. De maneira geral, você acredita que os funcionários da Dr. Fly trabalham motivados e satisfeitos? Por quê?
12. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam a solução da totalidade dos problemas de saúde nos funcionários e suas famílias?

13. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam uma alimentação saudável aos funcionários?
14. Você acredita que os benefícios e incentivos, juntamente com o salário, suprem as necessidades básicas dos seus funcionários além de proporcionar “extras” (conforto, lazer...)?
15. Como você considera o ambiente de trabalho quanto ao espaço físico (temperatura, iluminação, acomodações, higiene...)?
16. Você percebe que seus funcionários possuem a sensação de estabilidade e amparo futuro? Você considera isso importante? Vocês buscam isso? De que forma?
17. Você acha que a carga horária de trabalho compromete a qualidade de vida dos funcionários?
18. Você reconhece o trabalho dos seus subordinados? De que forma?
19. Você considera importante o relacionamento e a integração com o grupo de trabalho?
20. Existe essa integração e entrosamento entre você e seus funcionários? E entre eles, você percebe isso?
21. Você acredita que seus funcionários possuem a sensação de status e prestígio idealizados por eles? Como percebe isso? Considera isso importante? Por quê?
22. Você acredita que os funcionários da Fly sentem-se realizados com os desafios do trabalho que realizam? São trabalhos desafiadores? Como você percebe isso? Você acha isso importante? Por quê?
23. Você acredita que os seus funcionários consideram suas atividades prazerosas, independente da remuneração que recebem? Como você percebe isso? Acha isso importante? Por quê?

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.

QUESTIONÁRIO

O presente questionário pretende fazer um levantamento do grau de satisfação dos funcionários da Dr. Fly com relação à política de benefícios e incentivos proposta pela empresa, e apresenta dados para fins acadêmicos de trabalho de conclusão de curso.

Gostaríamos de solicitar que os senhores (as) lesem as perguntas abaixo com atenção e respondessem da maneira mais sincera possível e com letras bem legíveis nas questões dissertativas.

As respostas servirão para elaborar um relatório que poderá resultar em mudanças na estrutura da empresa, de acordo com sugestões e reivindicações consideradas justas e importantes.

Não há necessidade de sua identificação e garantimos o sigilo das respostas.

Responda o questionário marcando com um X na opção de resposta que você julgar mais adequada.

Perfil dos entrevistados

1. Qual o seu sexo?
 - a) Feminino
 - b) Masculino
2. Qual é a sua idade?
 - a) de 16 a 20 anos
 - b) de 21 a 25 anos
 - c) de 26 a 30 anos
 - d) de 31 a 40 anos
 - e) mais de 40 anos
3. Qual é o seu grau de escolaridade?
 - a) Ensino Fundamental (até 8ª série completo)
 - b) Ensino Médio Incompleto (2º grau)
 - c) Ensino Médio Completo
 - d) Ensino Superior Incompleto
 - e) Ensino Superior Completo
 - f) Pós - graduação
4. Qual é o seu estado civil?
 - a) Solteiro(a)
 - b) Casado(a)
 - c) Separado(a)
 - d) Viúvo(a)
 - e) Outro
5. Qual a sua posição na família?
 - a) Chefe de família
 - b) Independente
 - c) Dependente

6. Quantos dependentes você possui?
 - a) Nenhum
 - b) 1
 - c) 2
 - d) 3
 - e) 4 ou mais
7. Qual é a sua renda familiar mensal?
 - a) até R\$1.000
 - b) de R\$1.001 a R\$2.000
 - c) de R\$2.001 a R\$3.000
 - d) de R\$3.001 a 4.000
 - e) acima de R\$4.000
8. Quanto tempo você trabalha na empresa?
 - a) até 1 ano
 - b) entre 2 e 3 anos
 - c) entre 4 e 5 anos
 - d) entre 6 e 7 anos
 - e) mais de 7 anos

Pesquisa de satisfação

9. Você conhece todos os benefícios e incentivos propostos pela empresa? Como você soube quais benefícios e incentivos a Dr. Fly oferece aos seus funcionários?

10. Enumere de 1 a 15 a classe de benefícios e incentivos proposta em ordem de sua importância como fontes de motivação.

- () Salário
- () Plano de saúde
- () Plano odontológico
- () Creches
- () Assistência jurídica
- () Auxílio estudos (cursos, mestrado, inglês, informática...)
- () Plano de previdência complementar
- () Horário flexível de trabalho
- () Acontecimentos sociais (festas, passeios, jantares...)
- () Biblioteca
- () Alimentação
- () Empréstimos
- () Gratificações / Premiações
- () Área de descanso nos intervalos de trabalho
- () Música ambiente
- () Outros. Quais?

11. Com relação ao seu trabalho, você considera seu salário:

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

12. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam a solução dos seus problemas de saúde?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

13. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly possibilitam uma boa alimentação para você?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

14. Os benefícios e incentivos oferecidos pela empresa, juntamente com o salário,

viabilizam você obter o que deseja além das suas necessidades básicas (lazer, conforto, etc.)?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

15. Como você considera o ambiente de trabalho quanto ao espaço físico, (temperatura, iluminação, ventilação, acomodações, higiene, entre outros...)?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

16. Os benefícios oferecidos pela empresa estão de acordo com todas as suas necessidades?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

17. Caso tenha respondido a questão anterior de forma negativa, cite qual(is) necessidade(s) não está (ão) sendo contemplada(s).

18. Como é seu relacionamento com o grupo de trabalho em geral?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

19. Existe tolerância por parte dos empregadores para execução de atividades particulares eventuais durante o horário de expediente (Ex: ir ao médico, ir ao banco, estudar...)?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

20. Como você considera o seu relacionamento com os diretores?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

21. Você considera importante o relacionamento e a integração com o grupo de trabalho?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

22. Você possui a liberdade de opinar e sugerir críticas e/ou melhorias:

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

23. Seu trabalho traz a sensação de estabilidade?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

24. Você considera o clima* dentro da empresa como:

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

* Clima organizacional corresponde à harmonia no ambiente de trabalho para a realização das atividades.

25. Você considera seu trabalho reconhecido pelos superiores?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

26. Você considera seu trabalho reconhecido pelos seus colegas?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

27. Você considera seu papel importante na empresa?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

28. O seu trabalho proporciona a sensação de status e prestígio idealizados por você?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

29. Você considera seu trabalho uma atividade prazerosa, independente da remuneração que recebe?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

30. Como você considera a possibilidade de crescimento profissional dentro da Dr. Fly?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim
- e) Péssimo

31. O seu trabalho traz a sensação de estar realizando algo especial e desafiador?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

32. A sua carga horária de trabalho compromete a sua qualidade de vida?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

33. Os diretores da Dr. Fly sabem incentivar as pessoas que trabalham com eles?

- a) Sempre
- b) Frequentemente
- c) Algumas vezes
- d) Raramente
- e) Nunca

34. Você trabalha com metas? Caso não trabalhe, favor pular para a questão 39.

() Sim

() Não

35. Você participa na definição das metas estabelecidas para a sua função?

36. Na sua opinião, essas metas são bem definidas?

37. Você considera essas metas alcançáveis?

38. Desconsiderando o salário, você se sente recompensado de alguma outra forma para trabalhar na Dr. Fly? Qual forma? (utilize o verso se necessário).

39. Os benefícios e incentivos oferecidos pela Dr. Fly são fontes de motivação para você? Por quê? (utilize o verso se necessário)

40. De maneira geral, você se sente satisfeito(a) em trabalhar na Dr. Fly? Por quê?

41. Com relação aos benefícios oferecidos pela Dr. Fly, assinale com um x o nível de satisfação considerado por você para cada item.

Incentivos/Benefícios	Nível de Satisfação					
	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Sem opinião
Rede credenciada de Saúde						
Rede credenciada Odontológico						
Comissão/Premiação/ Bônus						
Assistência Jurídica						
Curso de especialização						
Horário flexível de trabalho						
Acontecimentos sociais (festas, jantares, passeios...)						
Alimentação / Refeição						
Música ambiente						
Acesso à Internet livre no horário de descanso						
Auxílio telefone						
Cozinha equipada para refeições						
Telefone livre para ligações pessoais						
Antecipação salário (vale flexível)						

Caso queira expressar quaisquer opiniões, críticas, sugestões ou complementar alguma questão anterior, utilize o verso da folha se necessário.

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!